Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Podnikání a inovace v kongresové turistice

Vypracovala: Martina Kindlová

Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2016

Zadávací protokol vložit!!!!!!!!!!!!!!!

Prohlašuji,

že svoji diplomovou práci na téma „Inovace produktu cestovního ruchu v podniku (restaurace) jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2016 ……

Bc. Martina Kindlová

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, vstřícnost a ochotu, cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vytvoření této práce.

Obsah

1 Úvod ... 6

2 Literární přehled ... 7

2.1 Inovace – členění, životní cyklus ... 7

2.1.1 Základní členění inovací ... 8

2.1.2 Životní cyklus inovací ... 9

2.2 Cestovní ruch – účastníci, typologie a specifika ... 11

2.2.1 Účastník cestovního ruchu ... 12

2.2.2 Typy cestovního ruchu ... 13

2.2.3 Trh cestovního ruchu a jeho specifika ... 14

2.3 Služby cestovního ruchu ... 16

2.3.1 Klasifikace služeb ... 17

2.3.2 Vlastnosti služeb ... 18

2.3.3 Tvorba ceny služeb ... 19

2.3.3.1 Nákladová tvorba ceny ... 20

2.3.3.2 Tvorba ceny dle konkurence ... 20

2.3.3.3 Tvorba ceny jako hodnoty služby pro zákazníka ... 21

2.4 Poptávka a nabídka v cestovním ruchu ... 21

2.4.1 Poptávka ... 21

2.4.1.1 Poptávka v turismu ... 22

2.4.1.2 Faktory ovlivňující individuální poptávku v turismu ... 24

2.4.2 Nabídka ... 27

2.4.2.1 Obsah nabídky v turismu ... 28

2.4.2.2 Typy nabídek ... 29

2.5 Marketing ... 30

2.5.1 Marketingový mix ... 30

2.5.1.1 Produkt 31
2.5.1.2 Cena 32
2.5.1.3 Distribuce 33
2.5.1.4 Propagace (promotion) 34
2.5.1.5 Tvorba produktových balíčků 34
2.5.1.6 Programování 35
2.5.1.7 Lidé 35
2.5.1.8 Partnerství 35
2.5.2 Nástroje komunikačního mixu 36
2.5.2.1 Reklama 36
2.5.2.2 Product Placement 36
2.5.2.3 Podpora prodeje 37
2.5.2.4 Public relations 37
2.5.2.5 Osobní prodej 37
2.5.2.6 Direct marketing 38
3 Cíl a metodika práce 39
3.1 Cíl práce 39
3.2 Metodický postup 39
3.3 Zkoumaný objekt 39
3.4 Zkoumaná data 39
3.5 Postup práce 40
4 Praktická část 41
4.1 Charakteristika vybraného tenisového centra 41
4.1.1 Všeobecná charakteristika tenisového centra 41
4.1.2 Majetková účast na tenisovém centru 41
4.1.3 Územní působnost a obsazenost tenisového centra 41
4.1.4 Cíle tenisového centra 42

4.1.5 Konkurence 42
4.1.6 Činnosti tenisového centra 42
4.1.7 Ceny za služby 43
4.2 Analýza současného stavu 43
4.2.1 Horizontální analýza tenisového centra 43
4.2.1.1 Vývoj nákladů tenisového centra 43
4.2.1.1.1 Náklady na spotřebu materiálu a energie 44
4.2.1.1.2 Náklady na spotřebu – služby 46
4.2.1.1.3 Osobní náklady 47
4.2.1.1.4 Ostatní provozní náklady 48
4.2.1.1.5 Odpisy, rezervy, komplexní náklady 49
4.2.1.1.6 Finanční náklady 50
4.2.1.2 Vývoj výnosů tenisového centra 51
4.2.1.2.1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 51
4.2.1.2.2 Tržby za prodej zboží 52
4.2.1.2.3 Ostatní provozní výnosy 53
4.2.2 Vertikální analýza tenisového centra 55
4.2.2.1 Ukazatele rentability 55
4.2.2.1.1 Rentabilita nákladů (ROC) 55
4.2.2.1.2 Rentabilita celkových aktiv (ROA) 56
4.2.2.2 Ukazatele aktivity 58
4.2.2.2.1 Obrat aktiv 58
4.2.2.2.2 Doba obratu pohledávek 59
4.2.2.2.3 Doba splatnosti krátkodobých závazků 60
4.2.2.3 Ukazatele zadluženosti 62
4.2.2.3.1 Debt Ratio I. 62
4.2.2.3.2 Equity Ratio 63

4.2.2.4 Ukazatele likvidity 64
4.2.2.4.1 Celková likvidita 64
4.2.2.4.2 Běžná likvidita 66
4.2.2.4.3 Peněžní likvidita 67
4.2.2.5 Ukazatele produktivity 68
4.2.2.5.1 Ukazatel produktivity zaměstnanců 68
5 Závěr 70
5.1 Návrh inovace tenisového centra 70
5.1.1 Současný stav tenisového centra 70
5.1.2 Plánovaný stav tenisového centra po rozšíření hotelu 70
5.1.3 Dispoziční řešení plánované přístavby hotelu 71
5.1.4 Náklady na rozšíření hotelu 72
5.1.5 Cílové skupiny projektu 73
5.1.6 Analýza konkurenčního prostředí po realizaci inovace 74
5.1.7 Marketingová strategie 74
5.2 Produktový balíček a jeho ekonomické vyjádření 76
5.2.1 Dvoudenní firemní školení s večerním interaktivním kurzem vaření 76
5.2.2 Třídenní firemní akce s interaktivním kurzem vaření a sportovní a wellness relaxací 77
5.2.3 Letní firemní rodinné prodloužené pobyty 78
5.3 Plán výnosů za následujících 5 let v provozní etapě po realizaci investice 79
5.3.1 Plán výsledku hospodaření za 1. rok v provozní etapě po realizaci investice 80
5.3.2 Plán výsledku hospodaření za 2. rok v provozní etapě po realizaci investice 80
5.3.3 Plán výsledku hospodaření za 3. rok v provozní etapě po realizaci investice 81
5.3.4 Plán výsledku hospodaření za 4. rok v provozní etapě po realizaci investice 82
5.3.5 Plán výsledku hospodaření za 5. rok v provozní etapě po realizaci investice 82
6 Anotace 84

7 Seznam použitých zdrojů 85

8 Seznam obrázků

9 Seznam tabulek

10 Seznam grafů

11 Seznam příloh

12 Přílohy

1 Úvod

V dnešní globální rychle dopředu jdoucí společnosti je důležité, aby podniky neusínaly na vavřínech, ale hledaly neustále nové možnosti ke zdokonalování, čili inovovaly samy sebe. Pokud má firma svou vlastní vizi a představu o dalším vývoji, jež vede firmu kupředu, existuje zde menší pravděpodobnost zániku. Naopak by mělo docházet ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu. A čím více jsou konkurenceschopnější, tím větší zpravidla mají podíl na trhu a tím také většinou dosahují vyššího obratu a čistého zisku.

Pojem inovace můžeme datovat již daleko v historii do doby vzniku první směny mezi lidmi. Již v této době lidé neustále přemýšleli o novém produktu či zdokonalení současného, aby si jej při nabídnutí protějšek, tedy kupující, vybral a koupil. To bylo hlavním uměním úspěšných obchodníků v historii a zůstává dodnes. Úspěchem rozvoje firmy a hospodářského růstu tedy není výrobek vyrobit. Úspěchem je výrobek prodat.

Inovace v konečné fázi zasáhly všechny procesy v podniku a výsledkem této inovace je nová přidaná hodnota výrobku či služby poskytovaná zákazníkům. Tato přidaná hodnota zajistí stabilizaci či zvýšení přízně zákazníků a tím i další růst a rozvoj společnosti. Podle Hrazdilové Bočkové (2009) je podnikání hlavně způsob myšlení, který zahrnuje činnost subjektu rozpoznat nové příležitosti na trhu s cílem vytvořit něco nového. A to něco nového vede k dosažení hospodářského úspěchu. K tomu, aby podnikatelská myšlenka byla úspěšná, je nutné spojit kreativitu a inovace se solidním managementem firmy, který se dokáže přizpůsobit procesu nastalých změn v souvislosti s novými inovacemi. K inovaci dochází pouze v případě, kdy nové návrhy a myšlenky projdou fází realizace. Mnoho nápadů se ukáže jako nerealizovatelných či prospěšných pouze pro rozvoj vědy a poznání (Synek, 2011).

2 Literární přehled

2.1 Inovace – členění, životní cyklus

Inovace souvisí se znalostmi. V tomto pojetí je možné vytvořit nové možnosti na základě kombinování různých znalostí a vědomostí. Tyto znalosti již bývají součástí našich zkušeností nebo jsou výsledkem procesu zkoumání. Proces spojování znalostí dohromady se stává inovací ovšem za podmínek vysoké nejistoty. Zpravidla nevíme, jak bude podoba inovace vypadat, jak se k ní dostaneme, jak ji zrealizujeme. Při řízení inovací čili postupováním jednotlivými fázemi řízení se mění nejistoty ve znalosti (Tidd & kol., 2007).

Jeden z prvních ekonomů, který se myšlenkou inovace zabýval, byl J. A. Schumpeter. Schumpeter považoval za inovaci uvedení nového výrobku, suroviny, technologického postupu atd. na trh. Tedy šlo o první zhmotnění myšlenky. Všechny další výrobce považoval za imitátory. Většina současných autorů od této myšlenky odstupuje a sděluje, že inovace jsou všechny případy, kdy je výrobek ze strany výrobce považován a presentován za nový. To znamená, že výrobek je někým z jeho subjektivního hlediska považován za nový (Synek & kol., 2011).

Podle Schumpetera byla inovace také základem konkurenční výhody (monopolu) na trhu. O zisku hovořil způsobem, že pokud firma dosahuje průměrného zisku, je tento zisk výsledkem rizika, jež podnikatel podstupuje. Pokud však podnikatel dosahuje vyššího než průměrného zisku, je tento zisk výsledkem inovace. Každá inovace vyvolá destruktivní proces, ve kterém dochází ke zničení starého potenciálu, jež je nahrazen novým. Inovací dochází k narušení rovnováhy a klidu na trzích. Tím získává podnikatel, který nestabilitu způsobil, vyšší zisk. Zároveň ale vyvolal u konkurentů snahu o jeho následování. Po určité době dojde opět k vyrovnání zisků mezi podnikateli a to do doby, než se nepřijde s novou inovací (Zuzák & kol., 2011).

Podle J. Valenty je inovace čili změna soubor aktivit spojujících tvůrčí a myšlenkovou stránku člověka s pozitivní změnou ve výrobě. Změnu člení na změnu věcnou zaměřující se na výrobky nebo služby, na technologii a změnu řízení řešící přístup managementu, např. organizace, motivace, komunikace apod. (Srpová, Řehoř, & kol., 2010).

Dle názoru P. R. Witfielda z USA představuje inovace řadu komplikovaných činností, které se objevují při procesu řešení problémů. V důsledku těchto aktivit vznikne nová inovace (něco nového). Philips Kotler zase spojuje pojem inovace s jakoukoli novinkou prospěšnou lidstvu. Takto podobnou teorii přednáší i polský specialista A. Pomykalski. Opak inovace je naopak zastarávání a rutina. Inovace se právě v rutinním systému střetávají s velkým odporem (Hrazdilová Bočková, 2009).

2.1.1 Základní členění inovací

Inovace se dle Synka & kol. (2011) dělí z věcného hlediska:

- produktové inovace;
- procesní inovace;
- marketingové inovace;
- organizační inovace.

Produktové inovace charakterizuje zavedení nového či výrazně zlepšeného výrobku nebo služby. Záměrem výrobkových inovací bývá náhrada starých výrobků zdokonalenými či vytvořením úplně nového výrobku. Nové produkty se liší od starých charakterem či možností užití. Inovace služby zahrnuje zlepšení poskytování služeb, přidání nových služeb či vytvoření zcela nové služby.

Procesní inovace se rozumí zavedení nové či zlepšené metody výroby nebo distribuce. Tyto inovace mohou vést ke zlepšení pracovních podmínek, snížení spotřeby materiálu, snížení vzniku vadných výrobků apod. Snížení poklesu nákladů vede k jednak zvyšování zisku, což pomůže při volbě nových marketingových strategií vůči konkurenci, a i ke snížení ceny výrobků, které vede ke zvýšení podílu na trhu. Příkladem této inovace je např. zařazení nového stroje do výrobní linky (http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Zaklady_inovaci_01.pdf).

Marketingové inovace znamenají aplikaci nové marketingové metody, která je součástí nového marketingového konceptu a strategie. Inovace se zaměřuje na lepší splnění potřeb zákazníka, vstupu na nový trh apod. Cílem je hlavně zvýšení objemu prodeje. Příkladem může být nové odlišné použití media či techniky propagace.

V organizační inovaci se jedná o zavedení nové organizační metody do podnikových postupů, obchodních praktikách, pracovních míst či externích vztazích. Organizační inovace znamená užití organizační metody, která se dodnes ve firmě neužívala. Příkladem může být zavedení nového postupu vzdělávání pracovníků nebo zavedení nových systémů řízení výrobních a distribučních operací.

Nejvýznamnější úlohu při zvýšení podílu na trhu mají hlavně výrobkové inovace. Pokud si podnikatel nechá nový výrobek, jehož negativem jsou zpravidla počáteční vysoké náklady, přijmutí vyššího rizika při tvorbě něčeho nového a zároveň mnoho nových produktů stále selhává, patentovat, může získat dlouhodobou konkurenční výhodu (http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Zaklady_inovaci_01.pdf).

2.1.2 Životní cyklus inovací

Základem inovací je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitostí a využít jich (Tidd, 2007). Inovace samy o sobě jsou výsledkem kreativní činnosti a jsou ovlivněny interními i externími faktory.

Tabulka 1: Vnitřní prostředí organizace, okolí organizace

Vnitřní prostředí organizace	Okolí organizace
- vlastní vývoj a výzkum - technické útvary – projekce, konstrukce, technologie - výroba - prodej a marketing - nákup a zásobování - správní rada, tedy vlastníci	- stávající a potenciální zákazníci - dodavatelé - konzultanti - vysoké školy, odborné publikace - konkurenti - odborné semináře a konference - výstavy a veletrhy - investoři - reklamní agentury - státní instituce - autorizované zkušebny

Zdroj: (Pitra, 1997)

Každý podnik by měl správně neustále hledat nové zdroje inovací a to jak ve vnějším, tak i vnitřním prostředí. Rozšiřující se množství znalostí, dovedností a inspirací dává podniku větší příležitost aplikovat své poznatky do svých realizací inovačních aktivit (Erzová & kol., 2012). Avšak než dojde k realizaci nové inovace výrobku či služby, uplyne dlouhá doba, kterou můžeme nazývat životní cyklus inovace. Životní cyklus prochází jednotlivými fázemi od vytvoření podnikových strategií přes vznik nových nápadů a jejich posouzení, provedení výzkumu, vývoje a zabezpečení transferu technologií pro realizaci nápadu až k samotné realizaci a uvedení na trh.

První fáze zvaná podniková strategie a inovace se zabývá především strategickými rozhodnutími, jako je výběr cílového trhu a cílové skupiny zákazníků, zvolením produktu či služby pro inovování, zajištění přístupu k technologiím a v neposlední řadě také otázkou kdy a s kým. Řeší rozhodnutí o rychlé realizaci inovací a promyšlení spolupráce mezi vývojem, výrobou a odbytem.

Druhá fáze se nazývá „Objevení“ nových nápadů a výběr inovace. V této fázi je užito mnoho kreativity k dosažení strategického cíle podniku. V souvislosti s druhou fází se řeší tři přístupy:

- vývoj nových nápadů;
- modifikace stávajících postupů řešení;
- celkové nebo částečné převzetí již existujících řešení (př. nákup licencí).

V třetí fázi životního cyklu je řešen výzkum, vývoj a transfer technologií. Za účelem úspěšného zvládnutí této fáze je možné využít vlastní vývojové kapacity nebo spolupracovat s vysokými školami, výzkumnými ústavy apod.

Poslední čtvrtá fáze zvaná Realizace nového nápadu a uvedení na trh ukončuje celý inovační proces, jakmile je výrobek či služba ekonomicky efektivní. Celý proces zavádění inovací musí doprovázet zpětná vazba všech předchozích fází a analýzou úspěšnosti (Pavlák, 2013).

2.2 Cestovní ruch – účastníci, typologie a specifika

Podle Petrů (2007) je vznik a rozvoj cestovního ruchu projevem hlavně potřeby rekreace a potřeby poznávání nových věcí. Počátky cestovního roku se datují již v 17. a 18. století při cestách šlechticů a tovaryšů pro získání zkušeností. K největšímu rozsahu dochází po 2. světové válce, zejména v posledních čtyřiceti letech především rozvojem výrobních sil. Po revoluci rostl také tlak na obyvatele pro zvýšení jejich vzdělání a získání nových zkušeností v nových výrobních postupech. Lidé se často museli oddělovat od svých rodin, stěhovat se a cestovat za prací či studiem jinam. Rozvoj výroby a dělby práce dal tak vzniknout modernímu cestovnímu ruchu, jehož důvodem bylo:

- touha a potřeba obnovy s přírodou jako zdrojem regenerace a nabytí nové energie do pracovních povinností;
- potřeba vzdělávání v nových výrobních postupech a postupech urychlujících technický rozvoj;
- potřeba obnovování styku s lidmi a navázání nových styků s lidmi pro získání nových zkušeností.

V průběhu vývoje cestovního ruchu došlo k mnoha změnám v definici cestovního ruchu. V dřívějších teoriích od Stratdnera, Schullerna, Morgenrotha se autoři snažili odlišit pojem cestovní ruch od pojmu cestování (Malá, 2002). Dle Beránka & kol. (2013) je cestování obecný pojem, kterým je označován pohyb lidí v prostoru i čase. Cestování a cestovní ruch jsou chápány jako dva související pojmy, které popisují životní styl člověka.

Později bylo do definice zahrnuto i sociální či ekonomické hledisko. Například F. W. Ogilvie a J. A. Norval chápou cestovní ruch jako „ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných i nehmotných statků hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště“. Švýcarští profesoři W. Hunziker a K. Krapf ve svém díle z roku 1942 definovali pojem cestovní ruch jako „souhrnné označení vztahů a jevů, vznikajících na základě cesty a pobytu místně cizích osob, pokud se pobytem nesleduje usídlení a pokud s ním není spojena žádná výdělečná činnost.

Za mezník v definování pojmu cestovní ruch je možné považovat Mezinárodní konferenci o statistice cestovního ruch pořádanou WTO a konanou v červnu 1991 v Ottavě. Konference definovala odrazovou finální verzi pojmu, ze které vycházejí i dnešní profesoři i vědci. Cestovní ruch znamená činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí (mimo místo bydliště) a to na dobu kratší než je stanovena (u mezinárodního cestovního ruch činí doba 1 rok, u domácího cestovního ruchu se jedná o dobu 6 měsíců), přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě. Do cestovního ruchu nejsou zahrnuty cesty v rámci trvalého bydliště, pravidelné cesty do zahraničí, dočasné přistěhování za prací a dlouhodobé migrace (Malá, 1999).

2.2.1 Účastník cestovního ruchu

Statistická komise Společnosti národů (dnešní OSN) definovala účastníka jako osobu, která se pohybuje mimo zemi svého trvalého bydliště déle než 24 hodin za účelem:

- zábavy, vyřízení rodinných záležitostí anebo zlepšení svého zdravotního stavu;
- zúčastnění různých akcí vědeckého, administrativního, náboženského charakteru apod.;
- vyřizování určitých záležitostí (i obchodních) (Beránek & kol., 2013).

Podle úpravy z konference v Ottawě se rozlišují následující pojmy účastníka cestovního ruchu:

- návštěvník (visitor);
- turista (tourist);
- výletník, jednodenní návštěvník (excursionist);
- stálý obyvatel (resident);
- tranzitní návštěvník.

Návštěvník je osoba cestující do jiné země či místa ve své zemi mimo své trvalé bydliště na dobu kratší 1 rok (resp. 6 měsíců). Cílem cesty nesmí být vykonání výdělečné činnosti. Turista je osoba cestující mimo své trvalé bydliště alespoň na dobu s jedním přenocováním. Jedná se o spotřebitele cestovního zájezdu, turistického produktu nebo služby. Výletník je subjekt cestující na dobu kratší než je 24 hodin, tedy bez přenocování. Stálý obyvatel je v domácím cestovním ruchu člověk, který žije v daném místě alespoň 6 po sobě jdoucích měsíců (v mezinárodním měřítku alespoň 1 rok) před příjezdem do jiného místa na dobu kratší než 6 měsíců (resp. 1 rok). A tranzitní návštěvník je osoba, jež se na místě zastaví při cestě do jiného cíle svého cestování. Zde se může jednat jak o turistu, tak i o jednodenního návštěvníka (Petrů, 2007).

Dochází také k rozdělení účastníků cestovního ruchu na domácí a zahraniční turisty. Mezi zahraniční turisty nepatří lidé, kteří vycestují z pracovních důvodů, migranti, osoby cestující za účelem studia po dobu delší než 6 měsíců, diplomatičtí úředníci, uprchlíci, občané pravidelně cestující do zahraničí za hledáním pracovního místa, cestující projíždějící bez zastávek, posádka námořních lodí, posádka letadel.

Mezi domácí turisty nepatří osoby měnící své trvalé bydliště, cestovatelé za účelem sezónní, dočasné práce, osoby pravidelně na území státu cestující z pracovních či studijních důvodů a zároveň osoby, které byly vyloučeny i ze skupiny mezinárodního turisty (Beránek & kol. 2013).

2.2.2 Typy cestovního ruchu

Dle Malé (1999) se cestovní ruch dělí v závislosti na tom, kde se projeví jeho účinek a to buď na straně poptávky, nebo nabídky. S nejčastějším členěním se setkáme na formy (projevuje se hlavně motiv cestování) a druhy cestovního ruchu (člení se podle průběhu a způsobu realizace, která je závislá na geografických, ekonomických, společenských a dalších podmínkách). Tyto členění se často promítají, protože neexistuje jednotná definice toho, co je možné zařadit do druhu a do formy.

V níže uvedené tabulce je provedeno členění dle vyjádření jevové formy, která popisuje účastníka z pohledu jeho motivace účasti, charakterizuje způsob zrealizování cestovního ruchu a jeho účinků pro společnost i jednotlivce.

Tabulka 2: Typy cestovního ruchu

Dle převažující motivace	- rekreační - kulturně poznávací - s náboženskou orientací - se vzdělávacími motivy - se společenskými motivy - zdravotně orientovaný - sportovně orientovaný - orientovaný na poznání přírodního prostředí - s dobrodružnými motivy - s profesními motivy – obchodní, kongresový, cestovní ruch veletrhů a výstav a incentivní - specificky orientovaný
Dle místa realizace	- domácí - zahraniční – pasivní, aktivní, tranzitní
Dle vztahu k platební bilanci	- zahraniční cestovní ruch aktivní - zahraniční cestovní ruch pasivní
Dle délky pobytu	- krátkodobý - dlouhodobý
Dle způsobu zabezpečení cesty	- organizovaný - neorganizovaný
Dle počtu účastníků	- individuální - kolektivní
Dle způsobu financování	- komerční - sociální
Dle věku účastníků	- cestovní ruch dětí - cestovní ruch mládeže - cestovní ruch seniorů - cestovní ruch rodin s dětmi
Dle převažujícího prostředí pobytu	- městský - venkovský - lázeňský - ve střediscích cestovního ruch
Dle ročního období	- letní, zimní, sezónní, mimosezónní

Zdroj: Rychlová & kol., 2011; Petrů, 2007)

2.2.3 Trh cestovního ruchu a jeho specifika

Cestovní trh je pro ekonomy komplex obchodních vztahů mezi kupujícími a prodejci (cestovní kanceláře, cestovní agentury) a jejich smluvními partnery.

Předmětem směny jsou zboží a služby, které vytvářejí podniky cestovního ruchu (hotely, restaurace, přepravci, organizátoři zájezdů apod.).

Existuje několik definic trhů cestovního ruchu, ale všichni autoři do definice zahrnují potřeby a motivace turistů, specifika jejich tržního chování, pobyt mimo trvalé bydliště, vztahy, které vznikají mezi turisty a výrobci či poskytovateli služeb a zároveň spojení mezi oblastí cestovního ruchu a jinými makrosférami, tj. přírodní, ekonomická a jiná. O trhu cestovního ruchu lze mluvit a zkoumat jej z hlediska jeho funkcí, kdy zajišťuje koordinaci výroby a spotřeby produktů, udržení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou, vytváří cenové hodnoty směnných produktů, vytváří stimulaci výroby produktů cestovního ruchu, povzbuzuje výrobce k vytvoření nových produktů s nejnižšími náklady, zajišťuje úsporu spotřeby produktů a úměrnou poptávku po produktech spotřebiteli ve vztahu k jejich platu.

Rolí trhu je vydávat signál pro cestovní kanceláře, jaké produkty a v jakém množství a jaké struktuře produkovat, harmonizovat trh (vytvářet rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou) a očišťovat komplex cestovního ruchu a jeho ekonomiku (likvidací nekonkurenceschopných firem a redukcí již starých produktů).

Trh cestovního ruchu je podsystémem regionálního, národního nebo celosvětového trhu a přináší s sebou určitá specifika. Tok produktů cestovního ruchu a peněžních toků probíhá opačně (většinou je výrobek exportován ke spotřebiteli). Produkt cestovního ruchu je imobilní a je nezbytné, aby se kupující přesunul k dodavateli. Trh cestovního ruchu je specifický svou stupňovitostí vztahů mezi konečným spotřebitelem a poskytovatelem produktu, protože v současné době existuje mnoho zprostředkovatelů a tím se informace o produktu a koupě produktu stává zbytečně drahá. Na trhu existuje zlomový rozdíl mezi místem, kde vzniká poptávka a místem, kde dojde k uspokojení poptávky (často jiné kontinenty a země s jinými ekonomickými a kulturními modely).

Cestovní ruch všeobecně napomáhá ekonomické aktivitě a rozvoji zemí. V případě exportu v zahraničním obchodě dochází k přílivu zahraničních turistů, kteří zvyšují HDP navštěvované země, zvyšují se nabízené služby jako např. vznik nových lázeňským prostor, budování nových hotelových komplexů apod. Impuls tohoto růstu se tak promítá do dalších sfér ekonomiky a vytvářejí se tak nová pracovní místa, rostou mzdy, roste obrat a také zisk (Beránek & kol., 2013).

2.3 Služby cestovního ruchu

Dle Heskové (2006) se rozumí produktem cestovního ruchu vše, co je na trhu cestovního ruchu nabízeno a dokáže uspokojit potřeby a požadavky zákazníka s tím, že vytvoří souhrn zážitků, které zákazníkovi zůstanou jako vzpomínky. Tyto vzpomínky jsou velmi důležitou zpětnou vazbou a podněcují zákazníka k využití dalších produktů cestovního ruchu. Orieška rozděluje tyto produkty (2010) na volné statky, služby, zboží a veřejné statky.

Volným statkem se rozumí zpravidla přírodní statek, který účastník cestovního ruchu využívá k rekreaci a pokud je na úpravu volného statku vynaložena dodatečná lidská práce, stává se tento volný statek statkem ekonomickým, např. úprava zeleně na tenisové kurty. Služba je chápána jako ekonomická nemateriální časově ohraničená činnost, jejíž hodnota je určována užitkem, který služba zákazníkovi při užití přinese.

Službu mohou poskytovat v rámci cestovního ruchu:

1. **Dodavatelé** – hlavní dodavatelé: ubytovací a stravovací zařízení, dopravci (silniční, železniční, městská a další doprava) a atraktivity jako např. přírodní a společenské události, tématické parky aj.;

2. **Zprostředkovatelé** – cestovní kanceláře a cestovní agentury, organizátoři incentivní a kongresové turistiky, manažeři a agentury cestovních služeb a další;

3. **Marketingové organizace** – organizace měst, regionů, zemí nebo států atd. (Čertík & kol., 2001).

Zboží je výrobek určený k prodeji na trhu, kdy putuje od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Každý výrobek je výsledek výrobního procesu a slouží k uspokojení přání zákazníka. V cestovním ruchu se jedná např. o jídlo a nápoje, kartografické produkty (různé druhy map), upomínkové předměty, suvenýry a další (Hesková & kol., 2011). Za veřejný statek je považován ten statek, který byl vytvořen lidskou prací, je určen pro kolektivní spotřebu a všichni mají prospěch z jeho užití. Jedná se také o statek nedělitelný a nelze nikoho ze spotřeby vyloučit. Jedná se např. o městské prostory (náměstí, parky atd.), lidmi vytvořené atraktivity cestovního ruchu (př. lidové slavnosti) a kulturní krajinu (Orieška, 2010).

2.3.1 Klasifikace služeb

Služby se staly v posledním desetiletí významnou složkou tvorby hrubého domácího produktu a celkové zaměstnanosti. Zároveň je jedním z hlavních ukazatelů, jak je ekonomika vyspělá. V současné době existuje několik klasifikací služeb.

Tabulka 3:Klasifikace služeb dle GATT

1. Z makropohledu	2. Z mikropohledu
- materializované služby ve zboží - komplementární služby vzhledem k obchodu s hmotným zbožím - substituční služby vzhledem k obchodu s hmotnými statky - služby bez vztahů vs. obchod s hmotným zbožím	- obchodní služby - komunikační služby - konstrukční a příbuzenské - inženýrské služby - finanční služby - distribuční služby - služby spojené s výchovou a vzděláváním - služby spojené s ochranou živ.prostředí - zdravotní a sociální služby - cestovní ruch - rekreační, kulturní a sportovní služby - dopravní služby - ostatní služby

Zdroj: (Palatková & Zichová, 2011)

Tabulka 4: Klasifikace služeb dle různých kritérií

Dle druhu	- služby ubytovací a stravovací - společensko-kulturní - dopravní - sportovně-rekreační - lázeňské, průvodcovské - zprostředkovatelské - bankovní, pojišťovací
Dle plátce nákladů	- služby placené (komerční) - služby neplacené (veřejné)
Dle charakteru spotřeby	- služby osobní – služby poskytované přímo účastníkům - služby věcné – služby poskytované zprostředkovaně
Dle uspokojovaných potřeb	- služby základní – dopravní, stravovací, ubytovací - služby doplňkové, ostatní

Zdroj: (Palatková & Zichová, 2011)

2.3.2 Vlastnosti služeb

Služby mají určité charakteristické vlastnosti, kterými se odlišují od výrobků. Patří mezi ně nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a nemožnost vlastnictví.

Nehmotnost

Čistou službu nelze hodnotit fyzicky, nelze ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech je možné ji před koupí vyzkoušet. Výsledkem je tak vyšší nejistota zákazníka při využití služby. Zákazník zároveň obtížně hodnotí konkurující si služby, obává se rizika při nákupu služby, klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality užívá cenu.

V závislosti na tyto obavy zákazníka musí management reagovat omezením složitosti služby, snaží se o co největší zhmotnění služby, o usnadnění WOM reklamy a zaměřuje se na vysokou kvalitu poskytovaných služeb (Vaštíková & Janečková, 2000).

Neoddělitelnost

Dle Payne (1996) probíhá výroba a spotřeba služeb současně a za přítomnosti zákazníka. Neoddělitelnost služby od spotřeby nutí podniky k vysoké pozornosti celého průběhu poskytování služby, protože často i malá změna v celém procesu může mít velký vliv na výsledný efekt. Klíčovou roli v poskytnutí kvalitní služby sehrávají i samotní zaměstnanci, jejich znalosti, dovednosti a profesionalita. Z tohoto důvodu věnuje hodně zaměstnavatelů nemalé prostředky na školení svých zaměstnanců s cílem zvýšit jejich odborné znalosti a i zlepšit komunikaci a zacházení se zákazníky (Molek, 2009).

Služba je tvořena za přítomnosti zákazníka. Znamená to tedy, že zákazník je spoluproducentem služby, často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky a někdy musí cestovat na místo uskutečnění služby. Přítomnost zákazníka není vždy po celou dobu nutná, záleží na typu služby. I producent může být v některých případech poskytování služby nahrazen strojem, a proto se management snaží o oddělení produkce a spotřeby, o řízení vztahů se zákazníky a zdokonalení systémů dodávky služby (Payne, 2006).

Heterogenita (variabilita)

Každá služba, i když může být ta samá, ale poskytovaná jiným producentem, je odlišná. Variabilní výsledný efekt poskytované služby staví i různou úroveň konkurenceschopnosti producenta služby a ovlivňuje sílu značky nebo jméno podniku, který službu poskytuje.

Pokud se spojí nehmotnost a heterogenita dohromady, je téměř nemožné služby patentovat. Je možné najít na trhu franchising některých služeb jako např. hotelové a stravovací služby. Nicméně heterogenita způsobuje, že zákazník ne vždy obdrží stejnou kvalitu služby, obtížně si vybírá mezi konkurujícími produkty a musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služby (Vaštíková, 2014).

Zničitelnost

Tím, že je služba nehmotná, není možné ji skladovat, uchovávat nebo ji znovu prodávat. To znamená, že produkt po jeho užití je zničen/ztracen. Příčinou zničitelnosti je, že zákazník složitěji reklamuje nekvalitní službu, může se setkat s nadbytečnou nebo nenaplněnou kapacitou. Management podniku musí v závislosti na této vlastnosti stanovit pravidla pro vyřizování stížností a plánovat poptávky a využití kapacit.

Nemožnost vlastnictví

Při nákupu služby zákazník nezískává právo na vlastnictví služby. Získává pouze právo na poskytnutí služby a tím mu službu přinášejí také krátké (přímé) distribuční kanály. Management musí reagovat pro iniciativu zákazníka nakoupit si služby zdůrazněním výhod nevlastnění a možností substituce služeb za zboží a zároveň pečlivým výběrem zprostředkovatelů (Vaštíková, 2000).

2.3.3 Tvorba ceny služeb

Tvorbu ceny ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi nejdůležitější faktory patří cíle podniku, jejich charakter služeb a konkurence na trhu. Mezi hlavní cíle podniku při stanovení ceny patří zisk, maximalizace zisku, tržní podíl, růst objemu prodeje, návratnost investic, špičková kvalita služby a jiné cíle (Světlík, 1994). Zároveň cenovou strategii ovlivňují vlastnosti služeb výše uvedené.

Pro účel tvorby je dobré si rozdělit služby následovně:

a) služby ovlivněné veřejnou regulací (př. vzdělávací, komunikační aj.);
b) služby ovlivněné samoregulací;
c) služby tržní s flexibilním nastavením ceny.

Mezi metody tvorby cen patří metoda nákladová, podle konkurence a hodnoty služeb pro zákazníka (Jakubíková, 2010).

2.3.3.1 Nákladová tvorba ceny

Dle Vaštíkové (2014) představují náklady základ ceny, kterým je cena ze strany výrobce ohodnocena. Náklady jsou rozděleny do 3 typů – fixní, semivariabilní a variabilní. Holman píše ve své knize Mikroekonomie (1999), že velikost fixních nákladů nezávisí na rozsahu činnosti, protože vznikají, i když podnik žádnou službu neprodává. Příkladem fixních nákladů může být například nájem za budovu, úroky z půjček atd. Mezi semivariabilní náklady patří provozní náklady, které se rozpočítávají na jednoho zákazníka. Jedná se o např. úklid prostor, mzdy, vyplácené přesčasy apod. Variabilní náklady se v mnoha podnicích blíží nule nebo jsou velmi nízké. V této souvislosti se hovoří o nákladech spojených s přírůstkem prodeje. V případě, že firma neprodukuje žádnou službu, jsou variabilní náklady také nulové. Zároveň se dělí variabilní náklady na přímé a nepřímé. Přímé náklady je možné přímo vyhodnotit na jednotku služby a u nepřímých nákladů naopak není možné jednoznačně určit na jednotku služby. Cena je stanovena součtem výše přímých, nepřímých nákladů a společností stanovené výše zisku (Vaštíková, 2014).

2.3.3.2 Tvorba ceny dle konkurence

Podnik musí pečlivě sledovat ceny a kvalitu služeb svých konkurentů na trhu. V případě volby stanovení ceny dle konkurence se může producent rozhodnout pro vytvoření ceny vyšší, než je průměr na trhu, vytvořit průměrnou cenu nebo stanovit cenu nižší, než je průměr trhu. Záleží také, zda je podnik oligopolem na trhu. Pokud ano, stane se cenovým vůdcem a její cena bude vyšší než u ostatních neoligopolních firem (Vaštíková, 2014).

2.3.3.3 Tvorba ceny jako hodnoty služby pro zákazníka

Podnik stanoví svou cenu na základě cenového stropu, který je ochoten zákazník za využití služby zaplatit. Cenový strop znázorňuje užitek spotřebitele při využití služby. Pokud je zákazník ochoten zaplatit za službu více, než je stanovená cena podnikem, nazývá se tento přebytek spotřebitelským přebytkem. Pokud je ale cena stanovená vyšší, než je maximální strop, spotřebitel si službu nekoupí a poohlíží se jinde (Vaštíková, 2014). Tento strop také ovlivňuje kvalita služby. Na spotřebitele funguje psychologie. Pokud funguje i marketingová komunikace k zákazníkům na bázi, že výrobek je dražší, ale kvalitnější, jsou ochotni zaplatit za dražší výrobek, i když cena konkurence je nižší.

Zákazník zpravidla hodnotí cenu za službu v závislosti na ceně stejné služby u konkurence. Jestliže bude cena za službu nižší, než je zákazník ochoten zaplatit, podnik je schopen získat vyšší než průměrný podíl na trhu. Důvod je ten, že zákazník má dojem, že za vydané peníze získal vyšší hodnotu. Obdobný účinek může vyvolat i zvýšení vnímané hodnoty služby bez zvýšení nebo nižšímu zvýšení cen. Pokud se podnik rozhodne investovat do diferenciace své služby od ostatních, může zákazníkům ve svém produktu poskytnout vyšší užitek než konkurence a opět získat vyšší podíl na trhu (Vaštíková, 2014).

2.4 Poptávka a nabídka v cestovním ruchu

2.4.1 Poptávka

Holman definuje agregátní poptávku jako funkci, která ukazuje závislost poptávaného množství zboží a služeb (statky) na několika faktorech: na ceně poptávaného statku, na cenách komplementů nebo substitutů a na důchodu poptávajících.

Podle Palatkové a Zichové (2011) se snaží racionálně uvažující spotřebitel maximalizovat svůj užitek, kdy ve své snaze je omezen hlavně svých disponibilním důchodem. S růstem důchodu dojde také ke změně poptávky po statku. V jaké výši dojde ke změně poptávky po statku, záleží, zda se jedná o statek normální (superiore Güter) nebo méněcenný (inferiore Güter).

V případě normálního statku se zvyšuje při růstu důchodu i nakupované množství. Normální statek se dále dělí na luxusní a nezbytný. Jestliže spotřebitel poptává nezbytný statek, roste nakupované zboží pomaleji než spotřebitelův důchod. Pakliže se ale jedná o statek luxusní, pak nakupované množství roste rychleji než disponibilní důchod.

Spotřebitel ve svém běžném životě nakupuje také méněcenné statky, jejichž spotřeba (nakupované množství) při růstu důchodu klesá, protože si spotřebitel může dovolit zakoupit normální více preferovaný statek (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2008).

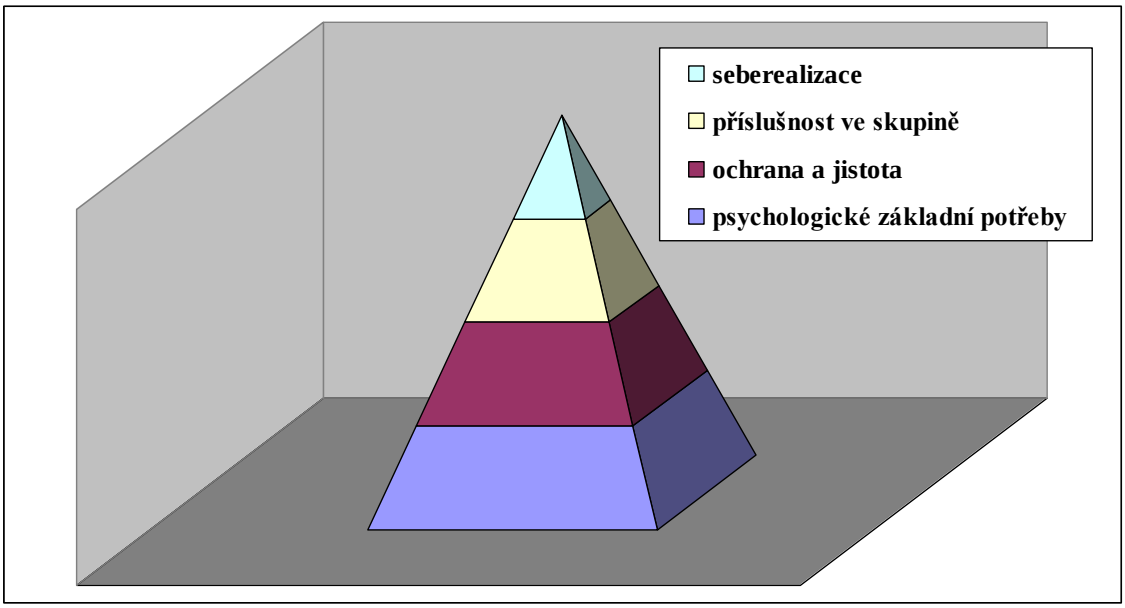
Co se komplementů a substitutů týče. Pokud vzroste cena poptávaného statku, vzroste poptávka po substitučním statku (př. Vzroste cena vstupenek do kin, pak vzroste poptávka po zapůjčení videokazet). A jestliže vzroste cena komplementárního statku, poklesne poptávka po poptávaném statku (př. Vzroste cena benzínu a tím poklesne poptávka po benzinových automobilech.) (Edling, 2006).

2.4.1.1 Poptávka v turismu

Malá (1999) definuje poptávku v turismu jako projev potřeby účastníka cestovního ruchu spojenou s jeho koupěschopností. Účastník cestovního ruchu je myšlen ten, kdo uspokojuje své potřeby v oblasti rekreace, poznání a styku s lidmi s cílem i odpočinku a získání nových fyzických i duševních sil. Poptávka závisí i na tom, jak hodně je účastník ochoten za statky v turismu zaplatit.

Potřeba je základ motivace pro nákup a z hlediska psychologie se dělí na potřebu vrozenou neboli biologickou (př. jídlo, voda, vzduch) a potřebu získanou (př. vzdělání, sebeúcta, cit). Proces motivace je založen na mnoha teoriích motivací. Mezi nejznámější teorii patří Maslowova pyramida potřeb (Palatková & Zichová, 2011).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: www.eulenspiegelnet.de/maslow.pdf

Celá škála potřeb, kterou Maslow popisuje, může být uspokojena různými způsoby a také celá škála potřeb může být uspokojována stejným či podobným způsobem. Člověk nemá potřebu konkrétně po užití turismu, nýbrž pociťuje dle Maslowovy pyramidy potřebu uspokojení biologických i společenských potřeb. Turismus je zde nezastupitelný proto, že dokáže uspokojit svazek potřeb komplexně (všechny stupně potřeby) a často na vyšší kvalitní úrovni už kvůli změně obvyklého prostředí nebo eliminace rušivých elementů.

Spotřebitel poptává turismus z důvodu dvou základních potřeb:

a) Potřeby motivační (primární):

- pro turismus rozhodující;
- vyvolávají potřebu cestovat do turistických míst a pobyt v nich;
- uspokojují všechny stupně Maslowovy pyramidy kromě první základní;
- jedná se o profesní motivy, sociální kontakty, poznání v širším slova smyslu a regenerace fyzických a psychických sil.

b) Potřeby realizační (sekundární):

- uspokojení není podmíněno cestováním do turistických míst;
- uspokojují základní stupeň Maslowovy pyramidy potřeb;
- zahrnují potřebu stravování, přechodného ubytování atd. (Palatková & Zichová, 2011).

2.4.1.2 Faktory ovlivňující individuální poptávku v turismu

Individuální poptávka je poptávka jediného kupujícího nebo poptávka po statku jednoho výrobce. Zde jsou faktory ovlivňující velikost poptávky rozděleny na faktory motivující a faktory limitující. Motivující faktory jsou popsány v předchozí podkapitole. Limitující faktory určují, zda se účastník cestovního ruchu může účastnit turismu a eventuálně jakým způsobem.

Faktory na straně poptávky

Konkrétní podoba poptávky je ovlivněna faktory:

a) Faktory sociokulturní:

1. kulturní faktory – hmotné artefakty, nehmotné sociální regulativy, poznatky, instituce. Ovlivňují, kde účastník cestovního ruchu stráví např. svou dovolenou;
2. sociální faktory – sociální skupiny, kam se účastník zařazuje. Největší vliv na rozhodování mají tzv. referenční skupiny (rodina, přátelé i známé osobnosti).

b) Individuální faktory:

1. faktické a vnější charakteristiky spotřebitele – věk, vzdělání a majetek, v jakém podnebí žije, zdravotní stav atd.
2. vnitřní osobnostní charakteristiky – způsob myšlení a vnímání atd.

c) Fond volného času:

Jedinec musí rozdělovat do 24 hodin kombinaci práce a volného času. Je těžké určit, zda růst mzdové sazby vyvolá růst nabízené práce a pokles volného času nebo pokles nabízené práce a růst volného času. Záleží na preferencích spotřebitele.

Všechny výše uvedené faktory ovlivňují velikost potřeby a podílejí se na rozhodnutí o účasti na turismu. Mezi limitující faktory patří například zdravotní stav a hlavně disponibilní důchod po odečtení všech výdajů. Spotřebitel bude uvažovat o cílové destinaci či typu dovolené podle výše zbylého důchodu (Palatková & Zichová, 2011). Pokud dojde ke změně důchodu, rozhodnutí o turismu záleží na citlivosti reakce na změnu důchodu.

Koeficient důchodové elasticity poptávky – E_{ID}

Koeficient důchodové elasticity poptávky udává, o kolik procent se změní poptávané množství po statku X (př. dovolená v Turecku), jestliže se důchod účastníka turismu změní o 1 % (Hořejší & kol., 2008).

Vzorec: $$E_{ID} = \frac{\text{procentuální změna poptávaného množství}}{\text{procentuální změna důchodu}}$$

$E_{ID} > 0$ (pozitivní výsledek)

$E_{ID} < 0$ (negativní výsledek)

$E_{ID} > 1$ (luxusní statky)

Pokud je výsledek pozitivní, jedná se o normální statek a s růstem důchodu, roste i poptávané množství statku. Pokud je výsledek negativní, jedná se o méněcenný statek a s růstem důchodu, klesá poptávané množství statku. Jestliže je výsledek vyšší než jedna, pak se jedná se o luxusní statky, které jsou pro podnikání obzvlášť zajímavé. (www.oeconomix.de/fileadmin/user_upload/pdf/1-9_Einkommen_und_Nachfrage.pdf).

Faktory na straně nabídky

Objem poptávaného množství statku je ovlivněn i faktory ze strany nabídky. Jde především o charakter produktu složený z primární nebo sekundární nabídky. Produkt musí splňovat očekávání, tedy odpovídat preferencím a možnostem spotřebitele.

Zvláštním faktorem ze strany nabídky je cena. Poptávka v turismu je velmi citlivá na výši a změnu ceny poptávaného produktu nebo výši a změnu ceny ostatních komplementárních a substitučních produktů (Palatková & Zichová, 2011). Obecně citlivost reakce spotřebitele na změnu ceny produktu udává koeficient cenové elasticity poptávky.

Koeficient cenové elasticity poptávky – EI

Koeficient cenové elasticity poptávky udává citlivost reakce spotřebitele na změnu ceny produktu. Měří, o kolik procent se změní poptávané množství statku, jestliže se změní cena daného statku o 1 %.

Vzorec: $$\mathbf{EI} = \frac{\text{procentuální změna poptávaného množství}}{\text{procentuální změna ceny}}$$

EI > 1 (elastická poptávka)

EI < 1 (neelastická poptávka)

EI = 1 (jednotkově-elastická poptávka)

V případě elastické poptávky je procentuální změna poptávaného množství vyšší než je procentuální změna ceny. Jedná-li se o neelastickou poptávku pak je procentuální změna poptávaného množství nižší než procentuální změna ceny. Pokud je výsledek roven jedné, pak je procentuální změna poptávaného množství právě tak velká jako procentuální změna ceny. (http://files.schulbuchzentrum-online.de/pdf/978-3-8045-6036-9-2-l.pdf).

Cenová elasticita poptávky po turismu je vždy záporná a blíží se hodnotě -1. Pokud se bude EI = -1, pak se v případě zvýšení ceny produktu turismu o 1 % sníží poptávka také o 1 %. Výdaje tedy zůstávají stejné. Avšak v případě, kdy je EI < 1, pak se při růstu ceny o 1 % sníží poptávka o více jak 1 %. To znamená, že výdaje se snižují.

Koeficient křížové elasticity poptávky – EL

Koeficient křížové elasticity poptávky udává citlivost změny poptávaného množství určitého statku na změnu ceny ostatních statků. Koeficient udává, o kolik se změní poptávané množství statku 1, jestliže se změní cena statku 2 o 1 %.

Vzorec: $$EL = \frac{\text{procentuální změna poptávaného množství statku 1}}{\text{procentuální změna ceny statku 2}}$$

EL < 0 (komplementární statek)

EI > 0 (substituční statek)

Komplementární statek udává, že klesá-li cena statku 2, zvyšuje se poptávané množství statku 1. Substituční statku značí, že roste-li cena statku 2, zvyšuje se poptávané množství statku 1 (http://files.schulbuchzentrum-online.de/pdf/978-3-8045-6036-9-2-l.pdf).

Za substituty v turismu lze považovat buď konkurující si objekty (hotely stejné úrovně na stejném místě) nebo konkurující si destinace (italské a španělské přímořské destinace). Za komplementy lze považovat turecké přímořské destinace a charterové lety do Turecka.

Faktory vnějšího prostředí

Mezi faktory vnějšího prostředí jsou řazeny faktory politicko-bezpečnostní, ekonomické, sociodemografické, technicko-technologické a ekologické (Palatková & Zichová, 2011).

2.4.2 Nabídka

Agregátní nabídka je definována z ekonomického pohledu jako součet všech zamýšlených prodejů zboží a služeb, se kterým přicházejí podniky na trh. Firma vstupuje na trh obvykle s cílem maximalizovat svůj zisk a její rozhodování se soustředí hlavně na to, kolik produkce při nákladovém a technologickém omezení má nabízet a za

jakou cenu (Palatková & Zichová, 2011). Nabídka v cestovním ruchu je dle Malé (1999) souhrn všech komponentů, které jsou nutné k realizaci účasti a k naplnění očekávaných efektů. Předmětem nabídky jsou objekty, v kterých se koncentrují atraktivity, služby, hmotné statky a užitečné efekty v určitém čase, a slouží k uspokojení potřeb účastníka cestovního ruchu.

2.4.2.1 Obsah nabídky v turismu

Nabídka v cestovním ruchu je složena ze dvou základních částí:

a) **Atraktivity cílových míst –** patří mezi dominantní složku nabídky, vytvářejí prostředí pro cestovní ruch, určují vlastnosti a schopnosti daného prostředí uspokojovat potřeby účastníků. Malá (1999) rozděluje atraktivity na 4 skupiny.

   1. **Přírodní atraktivity** – tyto atraktivity jsou nejvýznamnějším předpokladem rozvoje turismu. Patří k nim zejména terén a jeho vzhled (horské útvary, nížiny atd.), klimatické podmínky, vodní toky a plochy (př. moře, jezera), vegetační kryt a flora (nejvýznamnější jsou lesní porosty), fauna (př. zoologické zahrady), přírodní léčivé zdroje (důležité pro rozvoj lázeňství), přírodní zvláštnosti (př. jeskyně), kvalita životního prostředí (čistota ovzduší a vod) a další.
   2. **Kulturně historické atraktivity** – stávají se stále více vyhledávaným motivem pro účast na turismu. Mezi nejvyhledávanější patří architektonické památky (hrady, zámky, historické církevní stavby, lidová i současná architektura apod.), kulturní zařízení (př. galerie, muzea, obrazárny), významná kulturní a historická místa (př. historická bojiště), technické památky (rozhledny, mosty aj.), lidové umění a další.
   3. **Organizační atraktivity** – jedná se o všechny formy projevu jako např. filmové, hudební a divadelní festivaly, folklórní slavnosti, veletrhy a výstavy, kongresy, sportovní akce, přehlídky a další společenské akce.
   4. **Sociální atraktivity** – do této skupiny je možné zahrnout způsob života lidí, tradice, zvyky, gastronomie atd.

b) **Vybavenost cílových míst (suprastruktura a infrastruktura) – t**ato část nabídky zahrnuje zařízení a služby nutné k uspokojení realizačních (sekundárních) potřeb účastníků turismu jako je možnost ubytování, stravování, přepravy atd. Vybavenost vychází a musí odpovídat atraktivitě cílových míst (ve velikosti kapacit, typu staveb, lokalitě apod.) (Malá, 1999).

Vybavenost cílové destinace lze dělit do dvou skupin:

1. **Suprastruktura –** zahrnuje sektor ubytovacích služeb, který lze dělit na komerční (př. hotely, penziony) a nekomerční (př. ubytování u příbuzných a známých). V jednotlivých státech jsou ubytovací služby děleny do jednotlivých kategorií a tříd. Nicméně kategorie ani třídy nejsou celosvětově sjednoceny.
2. **Infrastruktura –** zpravidla se člení na místní dopravní infrastrukturu v destinaci a na veřejnou infrastrukturu v dané destinaci. Významnou součástí místní dopravní infrastruktury je silniční a železniční doprava, veřejná doprava v destinaci, parkoviště, odpočívadla aj. Mezi veřejnou infrastrukturu patří např. vodovody, kanalizace, telekomunikace apod. I když veřejná infrastruktura není převážně budována pro turisty, při rozvoji turismu je i na ní kladen čím dál větší důraz.

2.4.2.2 Typy nabídek

Nabídka cestovního ruchu je vytvořena vždy v určité komoditní nebo prostorové formě. Z tohoto důvodu lze členit nabídky následovně:

a) ***Komoditní nabídka*** – nabídka konkrétní služby nebo zboží (např. ubytovací a stravovací služby.
b) ***Firemní nabídka*** – nabídka tvořená konkrétním podnikem, např. nabídka hotelu, cestovní kanceláře nebo letecké společnosti.
c) ***Nabídka cílového místa cestovního ruchu*** – v tomto případě je tvořena zpravidla komplexní nabídka složená z různých atraktivit a zařízení služeb.
d) ***Regionální nabídka*** – nabídka územního celku vymezeného z hlediska předpokladů pro cestovní ruch a zahrnuje soubor míst a středisek.
e) ***Celostátní nabídka*** – nabídka státu, která má význam při pronikání na mezinárodní trh (Malá, 1999).

2.5 Marketing

Základem marketingu je snaha o vytvoření rovnováhy mezi zájmem zákazníka a zájmem podnikatelského subjektu. Marketing lze definovat jako souhrn aktivit s cílem předpovídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojovat potřeby a přání zákazníků, aby byly současně dosaženy i cíle společnosti.“ To znamená, že každý pracovník marketingu si musí klást za cíl uspokojit svého zákazníka. Pokud bude zákazník spokojen, promítne se uspokojení následně do zisku podniku a jeho dalších nadefinovaných cílů.

Nové marketingové trendy mění orientaci marketingové podnikatelské koncepce. Dnes se podnik orientuje na přání zákazníka z jeho pohledu (dříve z pohledu firmy), na budování intenzivních nepřetržitých vztahů se zákazníky, na cílové trhy a na koordinaci všech aktivit v podniku v duchu myšlenky: „Zákazník je náš pán.“ Tato orientace je tvořena využíváním marketingových nástrojů – tzv. marketingového mixu (Boučková & kol., 2003).

2.5.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“(Jakubíková, 2009, s. 120). Klasický marketingový mix 4P se skládá ze čtyř komponentů vycházejících z anglických pojmů:

- **produkt (Product);**
- **cena (Price);**
- **distribuce (Place);**
- **komunikace/propagace (Promotion) (www.omkt.de/marketing-mix/).**

Koncept marketingového mixu je ale obecně popsán z pohledu podniku. Nicméně tím, že je dnes důležité pro úspěch podniku zaměřit se na zákazníka, vytvořil Robert Lauterborn jiný marketingový mix 4C. Tento mix zahrnuje následující komponenty:

- zákazníci (Customer);
- náklady (Cost);
- komfort, pohodlí (Convenience);
- komunikace (Communication) (Huppertz, 2006).

Oblast cestovního ruchu rozšiřuje podobu 4P o další čtyři komponenty:

- lidé (People);
- tvorba produktových balíčků (Package);
- vytváření programů (Programming);
- spolupráce (Partnership)

(http://vzdelani.sso.cz/sablony/Ekonomika%20cestovn%C3%ADho%20ruchu/VY_32_INOVACE_EKO_261-280/10%20Marketingov%C3%BD%20mix%20v%20cestovn%C3%ADm%20ruchu.pdf)

Důležité je, aby každý podnikatel zkombinoval komponenty marketingového mixu vhodně tak, aby zaujal cílovou skupinu, které je nabídka určena. Z toho vyplývá, že podoba marketingového mixu se odvíjí od požadavku cílového trhu neboli segmentu.

Rozšíření marketingového mixu na 8P způsobila stále vyšší náročnost zákazníků, kteří chtějí dokonalejší, na míru šité a cenově stále výhodnější nabídky. Zároveň se intenzivně zvyšuje množství a rozsah konkurence, což způsobuje, že je zákazník stále více rozmazlován. Tento nový marketingový mix zapříčiňuje možnost rychlejších inovací a reakcí na měnící se požadavky segmentu (Jakubíková, 2009).

2.5.1.1 Produkt

Produkt cestovního ruchu je možné definovat také jako souznění materiálních (př. rekreační prostor) a nemateriálních (př. klima) zdrojů. Jde o soubor všeho, co umožňuje zákazníkovi získat informace o cestě, destinaci a dalších i doplňkových službách, na základě kterých se následně rozhodne, zda nabídky využít. Jednotlivé služby produktu jsou zkombinovány a distribuovány různými formami jako např. cestovními kancelářemi, agenturami, webovými portály apod.

Dle Ryglové, Buriana, & Vačnerové (2011) se rozlišují 2 typy produktů:

1. produkt cestovní kanceláře;
2. produkt destinace neboli regionální produkt.

Produktem cestovní kanceláře se rozumí tzv. zájezd – souhrn služeb nakupovaný jejich tvůrci zprostředkovaně. Tento typ produktu je lehce napodobitelný a lehce změnitelný bez vynaložení velkého úsilí a nákladů.

Regionální produkt je soubor služeb, které jsou spjaty s určitou destinací. Tyto produkty jsou těžko napodobitelné, protože každý region se vyznačuje jinou charakteristikou a jinými možnostmi tvorby obsahu nabídek. Produkt destinace lze měnit ale často pouze za vynaložení vysokých nákladů.

2.5.1.2 Cena

Rozhodování zákazníků o volbě produktu je kromě kvality ovlivněno i stanovenou cenou, která může působit buď pozitivně, nebo negativně. Klienti dnes požadují za určitou cenu stále více. Mezi vlivy na tvorbu ceny patří:

- výše a struktura nákladů;
- nabídka konkurence;
- úroveň poptávky;
- marketingové vlivy (zabírání trhu, zvýšení podílu na trhu, zlepšení poskytovatele služeb na trhu a optimální využití aktuální fáze životního cyklu produktu).

Při stanovení ceny se nejčastěji kombinují přístupy kalkulace nákladů a upravení dle konkurence a marketingových cílů. Ceny lze ale stanovovat i na základě alternativních cenových strategií, mezi než patří:

- cena respektující návratnost investice;
- cena stejná jako v minulém období;
- psychologické ceny (last minute, first minute);
- ceny all inclusive, klubové ceny;
- cena za celkový balíček;
- individuální cena (Ryglová, Burian & Vajčnerová, 2011).

2.5.1.3 Distribuce

Proces distribuce nalézá a realizuje cestu produktu od poskytovatele služby k zákazníkovi. Nicméně oproti klasickým výrobkům (produktům), které jsou doručovány přímo k zákazníkovi, aniž by musel někam jezdit, je nutné, aby zákazník v případě produktů cestovního ruchu za cestou dorazil sám do místa jejich produkce.

Existují dvě cesty distribuce:

1. přímá cesta – přímo od poskytovatele služby k zákazníkovi;
2. zprostředkovaná cesta – od poskytovatele služby přes jednoho či více zprostředkovatelů k zákazníkovi.

S vývojem internetu jsou klasické cesty distribuce (př. rozesílka poštou, katalogy nabídek na hotelu) nahrazovány elektronickou. Do elektronických internet využívajících distribučních systémů řadíme:

1. **GDS – globální distribuční systémy – (**původně pojmenován CRS – computed reservation systém). Široké využití lze najít u rezervací letenek, hotelů, pronájmu vozidel atp., kdy propojují poskytovatele služby (hotel) s prostředníkem služby (kamenným obchodem). Mezi nejznámější GDS patří AMADEUS, WORLDSPAN, SABRE A GALILEO.
2. **IRS – internetové rezervační systémy** – tyto systémy jsou vlastněny jednotlivými prodejci, kteří tímto systémem umožňují přístup zákazníka ke službám buď prostřednictvím GDS nebo prostřednictvím přímého napojení na poskytovatele služeb.
3. **LDS – lokální distribuční systémy** – LDS jsou využívány k distribuci produktů velkých operátorů, kteří LDS vlastní.

Všechny výše uvedené systémy umožňují vyhledání služby, rezervaci a její zaplacení během jedné minuty nebo sekundy (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011).

2.5.1.4 Propagace (promotion)

Propagace je velmi účinným nástrojem marketingové komunikace. Cílem marketingové komunikace je informovat, přesvědčovat, ovlivňovat cílovou skupinu a stimulovat dialog mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Důležité je zformulování správného komunikačního sdělení, které přesvědčí ke koupi produktu. Hovoří se o tzv. modelu tvorby sdělení AIDA, kterým by se propagátoři měli řídit. Akronym AIDA je jinak zkratka pro označení stádií nákupního procesu, kdy účinné komunikační sdělení má přilákat zákazníka, udržet jeho zájem, zvětšit touhu a vyvolat akci/nákup.

Marketingová komunikace využívá pro zvýšení účinnosti komunikační zprávy mix z komunikačních nástrojů. Rozlišují se komunikační nástroje přímé – osobní prodej, direct marketing, telemarketing/teleshoping a virální marketing, a nepřímé – reklama, product placement, public relations a podpora prodeje (Hesková & ,Štarchoň, 2009).

2.5.1.5 Tvorba produktových balíčků

Produktový balíček spojuje jednotlivé služby tak, kdy k jádru produktu jsou přidávány ještě další dodatečné služby dle přání klientů. Takto utvořený balíček je pak nabízen jako celek a představuje pro zákazníky určité výhody:

1. ***Úspora času*** – méně náročné než si vytvářet vlastní individuální plán cesty obzvlášť v neznámé destinaci;
2. ***Cestovatelská jistota*** – jistota například, že turista dorazí na požadovaná místa včas a bez problémů;
3. ***Záruka zážitků*** – balíček je tvořen na míru zákazníkovi, aby zaručil maximum zážitků;
4. ***Úspora prostředků*** – balíček zpravidla nabízí soubor služeb za nižší cenu než při koupi služeb individuálně;
5. ***Jistota dodržení rozpočtu*** – většinou neexistuje nepříjemné překvapení plateb navíc nad stanovený rámec rozpočtu, který si zákazník stanovil.

Nabízené balíčky bývají výnosem i pro samotnou destinaci, protože se nabízí služby, které by samotné nebyly dostatečné pro pozitivní rozhodnutí cestovatele k nákupu (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011).

2.5.1.6 Programování

Programování navazuje na tvorbu balíčků. Jedná se o postupy, time management, činnosti a úkoly, dle nichž je balíček poskytován (Ryglová, Burian & Vajčnerová, 2011).

2.5.1.7 Lidé

V cestovním ruchu existují dvě skupiny lidí. První skupinu tvoří zákazníci a druhou skupinu tvoří zaměstnanci. Lidé prodávají lidem a je důležité, aby prodejci zapůsobili pozitivně a motivačně na kupující. Důležitý je tedy výběr zaměstnance, jejich neustálé vzdělávání v komunikaci se zákazníky a motivace k odvádění dobré práce. Podceňovat by se neměl ani výběr zákaznického mixu. Pokud se ve skupině zákazníků objeví alespoň jeden problematický zákazník, může negativně ovlivnit celou skupinu. (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011).

2.5.1.8 Partnerství

S rozvojem náročnosti zákazníků na turistický ruch začali jednotliví poskytovatelé služeb spolupracovat. Spolupráce existuje na různých úrovních – při plánování cestovního ruchu, při přípravě a prodeji produktů a to na národní nebo mezinárodní úrovni. Přínosy spolupráce mohou být:

1. možnost navázat nové a netradiční poskytovatele a učinit tak turistickou destinaci atraktivnější;
2. zaměřením na společný cíl (získávání nových zákazníků) cesta jako obstát na trhu;
3. možnost při spojení malých a středních podniků konkurovat lépe mezinárodním společnostem a řetězcům;
4. posílení vyjednávací pozice vzhledem k orgánům státní správy a samosprávy (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011).

2.5.2 Nástroje komunikačního mixu

2.5.2.1 Reklama

Reklama patří mezi nejviditelnější nástroje. Jedná se o placenou formu neosobní komunikace se známým sponzorem. K šíření reklamy jsou vždy využívána média, která sdělení šíří masově a jednosměrně. Podnik, který zvolil tento nástroj komunikace, nedostane okamžitě zpětnou vazbu od své cílové skupiny.

Reklamní média se člení do následujících skupin:

1. ***Masová média vysílací*** – rozhlas, televize;
2. ***Masová média tisková*** – noviny, časopisy, venkovní tištěná reklama.
3. Členění dle působení na emoce člověka:
    a) ***Horká média*** – reklamní sdělení intenzivně působí na emoce;
    b) ***Chladná média*** – reklamní sdělení působí na emoce omezeně, člověk se dle získaných informací rozhodne o koupi.
4. Členění dle využití elektroniky:
    a) ***Elektronická média*** – např. televize, rádio, SMS, MMS, reklama v kině atd.
    b) ***Klasická média*** – např. časopisy, noviny, venkovní reklama apod. (Hesková & Štarchoň, 2009)

2.5.2.2 Product Placement

Product Placement je specifickou formou skryté reklamy, která je součástí děje uměleckého nebo autorského díla např. v knize nebo ve filmu. Cílem reklamy je budování značky a zvyšování povědomí. Společnost, která vyrábí takto propagovaný produkt, je zpravidla sponzorem daného díla (Hesková & Štarchoň, 2009).

2.5.2.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je identifikována jako soubor krátkodobých marketingových aktivit, které ihned v místě prodeje podporují nákupní rozhodnutí spotřebitele a zároveň působí na zvyšování úsilí doporučování produktů meziobchodními články většinou prostřednictvím nižších cen, kuponů, výhodných větších balíčků atd. Tento komunikační nástroj je směřován tedy nejen ke konečným spotřebitelům, ale další cílovou skupinou jsou obchodní partneři (distributoři) a prodejní personál.

Dalšími typickými nástroji podpory prodeje jsou například slevové kupony, prémie, soutěže, reklamní letáky, věrnostní programy a další. Je důležité, aby pobídky byly pro cílovou skupinu dostatečně atraktivní, odpovídaly positioningu značky, byly vhodně zacíleny a dobře a jednoduše organizovány (Hesková & Štarchoň, 2009).

2.5.2.4 Public relations

Public relations znamená vytváření a udržování dobrých vztahů s veřejností s podtextem příznivé publicity. Jinak se jedná o dialog mezi organizací a tzv. stakeholders (zájmové skupiny) s cílem ovlivnit jejich postoje, šířit dobrou image společnosti či jejího výrobku, informovat o novém výrobku, chrání a odvrací nepříjemné skutečnosti, zprávy a pomluvy atd.

Z hlediska marketingové komunikace je nejdůležitější typ PR tzv. media relations neboli vztah s médii (Hesková & Štarchoň, 2009).

2.5.2.5 Osobní prodej

Osobní prodej obsahuje jakékoli formy prodeje, které probíhají na bázi osobní komunikace – pultový prodej, obchodní prodej (v supermarketech), prodej v terénu a misionářský prodej.

Osobní prodej se potýká s averzí na B2C trzích a naopak se setkává s vyšším úspěchem na B2B trzích při průmyslovém prodeji, prodeji velkoobchodníkům a distributorům nebo maloobchodním prodeji, kdy produkt je relativně drahý nebo technicky náročný (Hesková & Štarchoň, 2009).

2.5.2.6 Direct marketing

Direct marketing je definován jako soubor aktivit, jejichž cílem je oslovit co nejadresněji potenciálního nebo současného zákazníka a získat jeho okamžitou zpětnou reakci prostřednictvím telefonu, pošty a dalšího média. Charakteristickým rysem je odstranění anonymity, možnosti analyzování potřeb zákazníka a využitím nástrojů oslovit s přímo na míru šitou nabídkou. Zákazník se také stává pro podnik partnerem, se kterým se udržuje vzájemně dlouhodobý výhodný vztah.

Direct marketing se stává ekonomicky efektivnějším oproti jiným nástrojům marketingové komunikace. Snižují se náklady na získání jednoho zákazníka, zvyšuje se objem transakcí související s tvorbou životní hodnoty zákazníka, snižují se náklady na distribuci nabídky produktů a na skladovací prostory a udržování zásob, zvyšuje se efektivnost procesů prodeje a zvyšuje se počet stabilních, loajálních a profitabilních zákazníků.

Mezi nástroje patří telefon (telemarketing a mobilní marketing), pošta (direct mail, katalogový a zásilkový prodej, neadresná roznáška), internet (e-mail, e-mailový newsletter a virální marketing) a reklama s přímou odezvou v tisku, rozhlase nebo televizi (teleshopping) (Hesková & Štarchoň, 2009).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza podniku cestovního ruchu jako podklad pro návrh inovace jeho podnikání formou produktového balíčku.

3.2 Metodický postup

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli diplomové práce.
3. Analýza podniku cestovního ruchu pro sestavení produktového balíčku kongresové turistiky.
4. Návrh produktového balíčku kongresové turistiky.

3.3 Zkoumaný objekt

Zkoumané je jedno z 16 středisek obchodní kapitálové společnosti se sídlem v Západočeském kraji. Z důvodu utajení údajů o hospodářství vybraného podniku není dále uváděn jeho název.

3.4 Zkoumaná data

Zdrojem dat pro diplomovou práci jsou:

1. interní data účetní závěrky zkoumaného podniku;
2. veřejně dostupné internetové zdroje;
3. veřejně přístupná data z veřejného rejstříku a sbírky listin;
4. informace poskytnuté při osobní konzultaci s manažerem, ekonomkou a jednatelem podniku.

3.5 Postup práce

Na začátek byla provedena analýza dat z účetní závěrky za sledované období 2012–2015. Následně došlo k vyhodnocení hospodářské situace podniku a navrženo opatření ke zvýšení ekonomické prosperity.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika vybraného tenisového centra

4.1.1 Všeobecná charakteristika tenisového centra

Analyzovaný podnik je tenisovým centrem a je součástí velké kapitálové obchodní společnosti skládající se z 16 středisek. Obchodní kapitálová společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1991 a postupně budovala jednotlivá střediska. Sídlo tenisového centra, se nachází v Západočeském kraji a bylo založeno v roce 1998. Fungovalo do roku 2010 jako samostatná společnost s ručením omezením a v roce 2010 na základě projektu přeměny vnitrostátní fúze formou sloučení společnost s ručením omezením zanikla bez likvidace a stalo se jedním ze středisek kapitálové obchodní společnosti. Analyzované sportovní centrum je v současné době jedna z druhotných činností, na kterou není zaměřena prvotní podnikatelská činnost. Předmětem jeho služeb jsou pronájmy tenisových kurtů, restaurační a ubytovací služby. Prioritně se prezentuje pronájem tenisových kurtů a zákazníkům přijíždějícím z delší vzdálenosti je nabídnuto ubytování.

4.1.2 Majetková účast na tenisovém centru

Tenisové centrum má dva společníky. Rakouského společníka s 80 % majoritním podílem a společníka české národnosti s minoritním 20% podílem.

4.1.3 Územní působnost a obsazenost tenisového centra

Tenisové centrum působí v oblasti Západočeského kraje. Až na místní městské listy nevyužívá žádné větší reklamy. Vzhledem k rozsahu reklamy zabírá spádová oblast centra převážně okruh nejbližších 25 km. Služeb centra v letní sezoně využívají i zákazníci z Rakouska, Německa, Dánska a Austrálie. Jedná se o stálé zákazníky, kteří se pravidelně vracejí již 15 let. Obsazenost se v analyzovaných letech příliš neměnila. Velké výkyvy se vyskytují pouze v jednotlivých kalendářních měsících a to z důvodu změny počasí nebo zvýšením poptávky v letních měsících při čerpání dovolených.

4.1.4 Cíle tenisového centra

Hlavním cílem je dle manažera tenisového centra poskytování kvalitních služeb pro své stávající zákazníky, udržení si jejich spokojenosti a zvyšování využitelnosti velkých ploch, na kterých jsou dnes postaveny tenisové kurty. V budoucnu plánuje tenisové centrum organizovat festivaly.

Druhotným cílem je získávání nových zákazníků na základě WOM reklamy. Tím, že tenisové centrum občas využívá printovou reklamu v místních listech, nová klientela je budována z místních obyvatel, kteří buď využívají tenisové kurty, nebo navštěvují restauraci s cílem nasnídat se nebo využít obědové menu.

4.1.5 Konkurence

Relevantní konkurencí z hlediska pronajímání tenisových kurtů, jsou pouze další tenisová centra v okolí Západočeského kraje. Nejbližší tenisové centrum se nachází ve vzdálenosti 33 km. Dalšími konkurenty jsou hromadná ubytovací zařízení, hlavně hotely v nejbližším okolí. V blízkosti tenisového centra (vzdálenost do 15 km) je postaveno celkem 22 hotelů. Téměř žádný z nich nemá ale k dispozici tenisové kurty, parkoviště v místě hotelu či jiné sportovní a relaxační využití.

4.1.6 Činnosti tenisového centra

1. **Pronájem tenisových kurtů** – tenisové centrum se prioritně věnuje (a tak i presentuje) pronajímáním venkovních a vnitřních tenisových kurtů na základě individuálních, či skupinových objednávek. V letních měsících se zde pořádá i týdenní tenisové soustředění a během roku si kurt pronajímá i místní tenisový klub.
2. **Ubytovací služby –** k dispozici je 7 pokojů s celkovým počtem 22 lůžek.
3. **Restaurační služby –** Součástí celého objektu je také restaurace, která nenabízí občerstvení pouze hráčům tenisu nebo ubytovaným hostům, ale také dalším návštěvníkům. Tenisové centrum nabízí snídaně, obědy i večeře. K obědu je možné si vybrat z odpoledního menu.

4.1.7 Ceny za služby

Ceny za poskytované služby jsou tržně stanoveny, a to prioritně dle konkurenčních cen. Nastaveny má zpravidla nižší ceny než konkurence v jeho nejbližším okolí. Pro spokojenost stálých zákazníkům často poskytuje i individuální ceny.

4.2 Analýza současného stavu

4.2.1 Horizontální analýza tenisového centra

Součástí praktické části diplomové práce je vyhodnocení nákladů tenisového centra horizontální analýzou, tedy pomocí posuzování stavových absolutních dat z poskytnutých výkazů zisku a ztrát za poslední tři účetní období 2013, 2014 a 2015. Jsou sledovány významné odchylky, které mohou mít vliv na výsledek hospodaření.

4.2.1.1 Vývoj nákladů tenisového centra

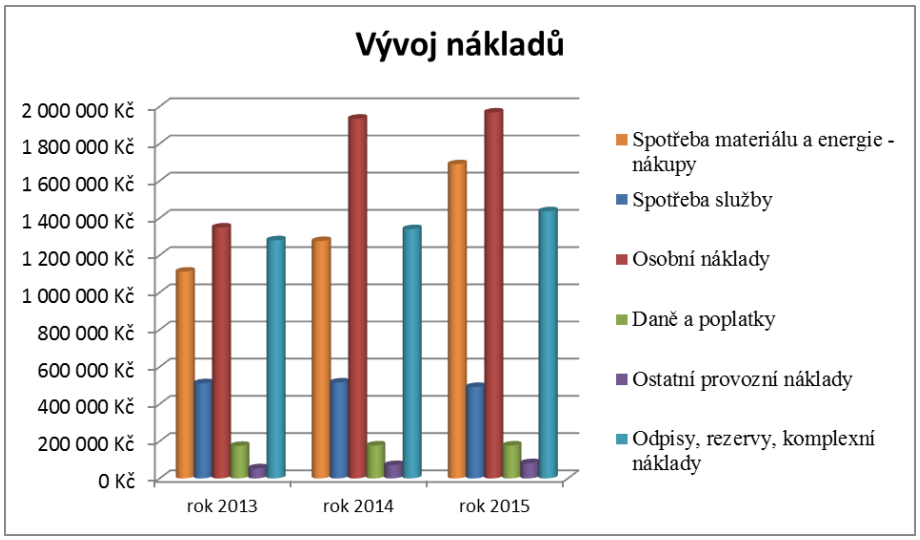
Tabulka 5: Vývoj nákladů (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Spotřeba materiálu a energie – nákupy	1 111 606	1 276 184	1 689 087
Spotřeba služby	511 623	515 826	491 702
Osobní náklady	1 809 333	2 622 548	2 735 872
Daně a poplatky	174 814	176 873	176 873
Ostatní provozní náklady	54 140	71 718	81 907
Odpisy, rezervy, komplexní náklady	1 280 208	1 340 208	1 436 532
Finanční náklady	1 807	629	1 661 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Výše je zachycen vývoj nákladů za sledovaná období, které tenisové centrum mělo a v nichž se odehrály změny v jednotlivých letech. Ostatní náklady, které se ve firmách objevují, tenisové centrum nemá. Jedná se například o daň z příjmu. Jelikož se tenisové centrum nachází za všechna sledovaná období ve ztrátě, neplatí žádnou daň z příjmu.

Graf 1: Vývoj nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z výše uvedeného grafu patrné, náklady se v mnoha případech nijak výrazně neliší. Kompletní rozbor jednotlivých nákladů je uveden níže v horizontální analýze jednotlivých položek. Některé položky hlavně v roce 2015 mohly zapříčinit vyšší negativní hospodářský výsledek.

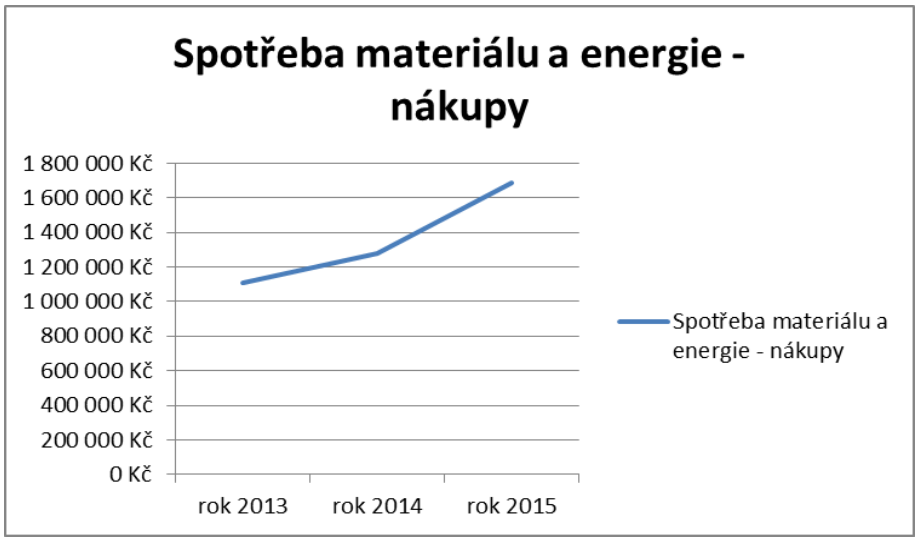
4.2.1.1.1 Náklady na spotřebu materiálu a energie

Tabulka 6: Spotřeba materiálu a energie (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Spotřeba materiálu a energie – nákupy	1 111 606	1 276 184	1 689 087

Zdroj: Vlastní zpracování dat z výkazů tenisového centra

Graf 2: Spotřeba materiálu a energie



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě nákladů na spotřebu materiálu a energie došlo v období let 2013–2014 k nárůstu o 14,8 % a v období let 2014–2015 k nárůstu o 32,4 %.

V roce 2014 došlo k menším investicím při pořízení hmotného majetku s nižší pořizovací cenou a kratší dobou životnosti. Tenisové centrum nakoupilo nové televize do všech pokojů a restaurace a vybavení do kuchyně jako např. 3 typy chladniček, mlýnek na maso apod. Nové televize koupilo proto, že původní již byly staré nemoderní a celkem nekvalitní. Tenisové centrum se stále snaží, i když pronajímání pokojů není jejich prioritní činností, o zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Více jak polovina zákazníků si na kvalitu televizí v roce 2013 stěžovala. Dalším důvodem bylo také to, že tenisové centrum stále musí splňovat standardy tříhvězdičkového hotelu. První příčinou nákupu nového vybavení do kuchyně (př. 3 typy chladniček, mlýnek na maso apod.) bylo to, že v předcházejících 2 letech docházelo k vyšším poruchám a muselo investovat více do oprav. Druhou příčinou se stalo to, že vybavení bylo zastaralé a spotřebovávalo více energie. Tenisové centrum nákupem nového vybavení snížilo náklady na energii v kuchyni.

V roce 2014 tenisové centrum pro zvýšení své konkurenceschopnosti postavilo novu nafukovací halu, kterou zprovoznilo v roce 2015. V důsledku spuštění provozu nafukovací haly stouply rapidně náklady na plyn, a to o 58,7 %. Tato položka způsobila nárůst v roce 2015 o 32,4 % oproti roku 2014. Samotnému vedení tenisového centra přijde navýšení nákladů neadekvátní a v současné době provádí průzkumné práce, zda nedošlo k poškození plynového vedení v jeho areálu.

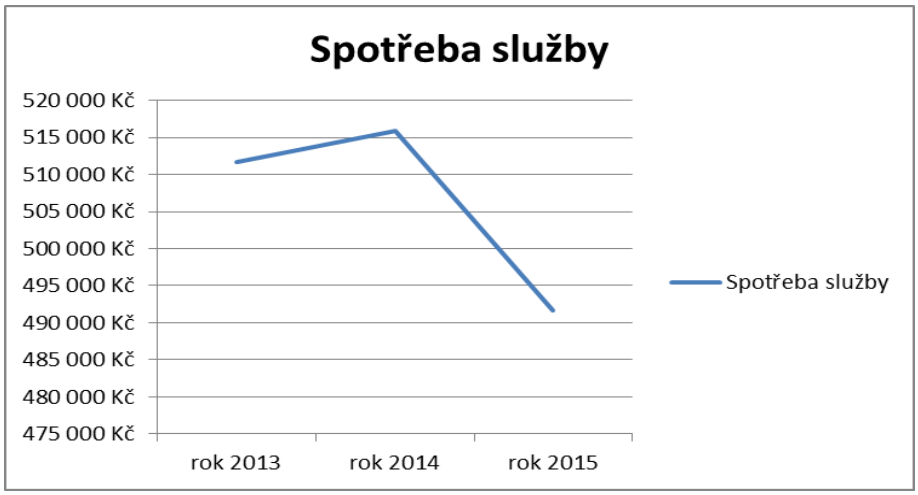
4.2.1.1.2 Náklady na spotřebu – služby

Tabulka 7: Spotřeba – služby (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Spotřeba služby	511 623	515 826	491 702

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 3: Spotřeba – služby



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi lety 2013–2014 došlo k minimálnímu růstu nákladů na spotřebu – služby. Tento minimální nárůst vznikl navýšením nákladů na opravu zařízení a budovy při rekonstrukci kanceláře ředitele obchodní kapitálové společnosti, který má svou kancelář nejen v hlavní budově obchodní kapitálové společnost, ale i přímo v tenisovém centru. Tuto kancelář používá při jednáních právě o tenisovém centru. I když se náklady na spotřebu – služby z roku 2013 na rok 2014 zvýšily minimálně. Právě náklady na opravu a udržování strojů, zařízení a budov vzrostly o 80 %. Nicméně ponížily se další náklady, které jsou obsaženy v této podpoložce.

V roce 2015 náklady klesly. Bylo to způsobeno tím, že klesly mírně náklady na opravu a udržování strojů, zařízení a budov. Náklady tvořily z 80% opravy zastaralých ne plně funkčních zařízení kuchyně, které byly ve většině případech v roce 2015 obměněny. Zároveň tenisové centrum omezilo celkové náklady na svou vlastní reklamu, kterou mělo v roce 2013 v regionálním rádiu. V roce 2015 byly náklady na svou vlastní reprezentaci pouze ve výši 5 000 kč, kdy si reklamu tvořilo pouze v místním kulturním deníku.

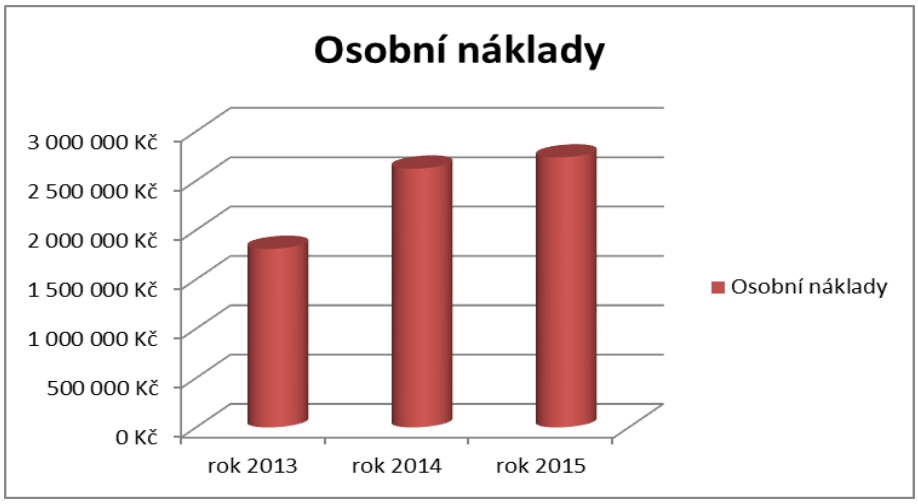
4.2.1.1.3 Osobní náklady

Tabulka 8: Osobní náklady (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Osobní náklady	1 809 333	2 622 548	2 735 872

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 4: Osobní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi lety 2013–2014 vzrostly osobní náklady o 43,35 %. Tento nárůst zapříčinil nárůst osobních mezd a povinných odvodů spojených s osobními mzdami. Tenisové centrum dbalo na zvýšení životní úrovně zaměstnanců. Dlouhodobě nižší fixní mzda nemotivovala zaměstnance k výkonům a zároveň docházelo k fluktuaci zaměstnanců.

Vedení si zakládá na pověsti dobrého zaměstnavatele a zároveň si uvědomuje, že je dnes těžké najít a udržet si kvalitního a spokojeného zaměstnance. Z tohoto důvodu vedení navýšilo mzdy, věnovalo se kvalitnímu zaškolení a výsledkem bylo snížení fluktuace a vyšší motivace k podávání požadovaných a nadstardních výkonů.

Zároveň došlo v tom samém roce k navýšení mzdových nákladů a s nimi spojených odvodů, protože tenisové centrum přijalo nového zaměstnance na pozici pomocná v kuchyni a přijetí několika brigádníků, kteří pomáhali při společenských akcích, které centrum pořádalo. V roce 2015 došlo k navýšení o 1,7 %. Situace se nezměnila, ale tím, že tenisové centrum pořádalo více společenských akcí než předešlý rok a bylo nutné zaměstnat brigádníky na vyšší počet hodin. Brigádníci vždy pracovali a pracují na dohodu o provedení práce.

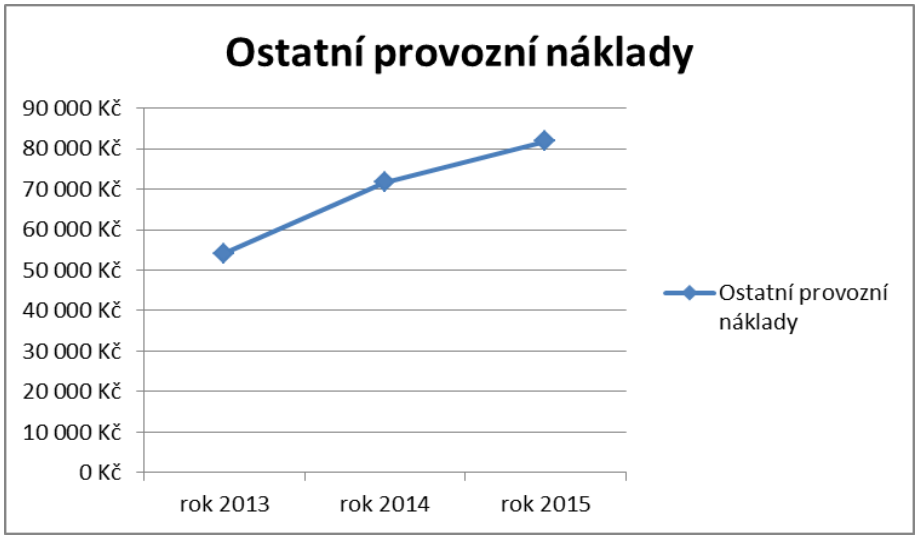
4.2.1.1.4 Ostatní provozní náklady

Tabulka 9: Ostatní provozní náklady (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Ostatní provozní náklady	54 140	71 718	81 907

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 5: Ostatní provozní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

V období mezi roky 2013–2014 se navýšily ostatní provozní náklady o 32,5 %. Příčinou tohoto navýšení bylo zvýšení nákladů na pojistné. Tenisové centrum navýšilo majetkové pojištění, protože původní pojistná smlouva byla zastaralá a neodpovídala aktuálnímu stavu.

V roce 2015 došlo k navýšení ostatních provozních nákladů o 14,2 %. Příčinou tohoto nárůstu nebylo nové pojištění, ale navýšení manka a škod v provozní činnosti. Tenisové centrum organizovalo několik společenských akcí, u kterých nevyšla správně inventura restaurace o množství tvrdého alkoholu, točeného piva z tanku a drobných občerstvení např. brambůrky, soletky apod.

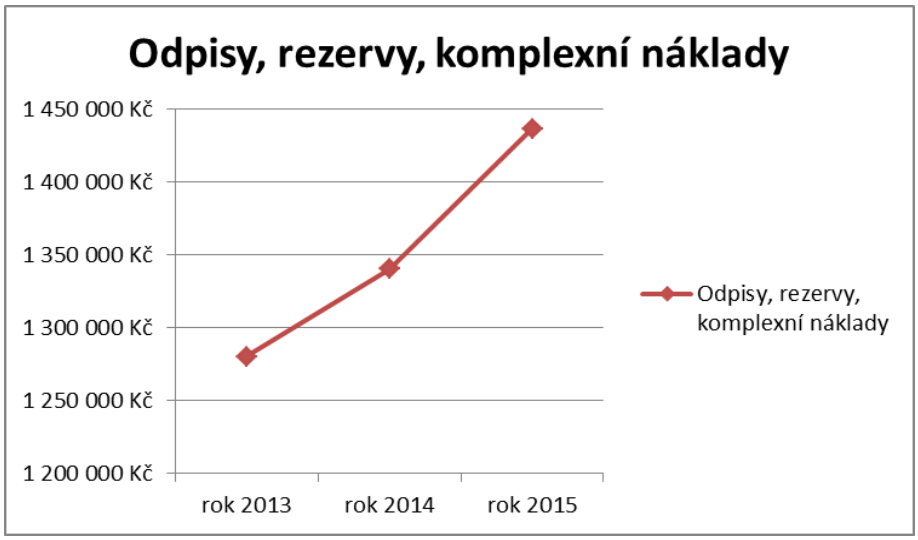
4.2.1.1.5 Odpisy, rezervy, komplexní náklady

Tabulka 10: Odpisy, rezervy, komplexní náklady (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Odpisy, rezervy, komplexní náklady	1 280 208	1 340 208	1 436 532

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 6: Odpisy, rezervy, komplexní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

U těchto sledovaných nákladových položek došlo k stálému mírnému růstu. V roce 2014 činil nárůst oproti roku 2013 o 4,6 %, a v roce 2015 oproti roku 2014 o 7,1 %. K nárůstu došlo z důvodu stálé zvýšené investice do hmotného majetku s krátkou dobou odpisu. Tenisové centrum investovalo do majetku s nižší pořizovací cenou. V roce 2014 nakoupilo nové televize do všech pokojů a restaurace, vybavení do kuchyně (př. 3 typy chladniček, mlýnek na maso apod.). Zároveň provedlo několik rychlých odpisů zastaralého zařízení, které bylo mnohdy na hranici životnosti a neplnilo potřebnou funkci pro zajištění potřebného chodu.

V roce 2015 došlo k nákupu nového hmotného majetku s nízkou pořizovací cenou a kratší dobou životnosti. Došlo v několika případech právě k nákupu nového zařízení, které bylo zrychleně odepsáno předcházející rok, např. pokladní restaurační systém, nové postele do pokojů, skříně, pohovky, válec na antuku, sekačka Baron, služební mobilní telefony a notebooky a dalšího zařízení.

Tyto investice jsou přínosem pro tenisové centrum, protože zvyšují konkurenceschopnost na trhu a díky novým zařízením je možné finanční prostředky užité na náklady na jeho opravu vložit do jiných výnosnějších aktiv nebo naopak snižovat ztrátu hospodářského výsledku.

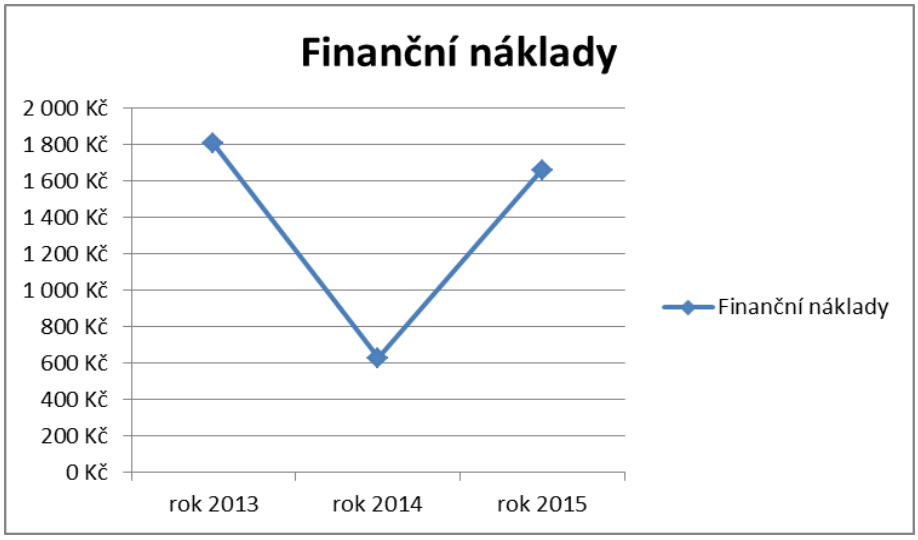
4.2.1.1.6 Finanční náklady

Tabulka 11: Finanční náklady (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Finanční náklady	1 807	629	1 661

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 7: Finanční náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově jsou v tenisovém centru oproti jiným nákladům minimální finanční náklady. Příčinou je, že centrum není zadluženo úvěrem a veškeré investiční činnosti jsou financovány z obchodní kapitálové společnosti, jejíž zisky jsou ročně přes 60 milionů kč. Tyto změny minimálních nákladů tvoří převážně poplatky za vedení bankovních účtů. Mezi lety 2013 – 2014 došlo ke zrušení jednoho z bankovních účtů a naopak v roce 2015 z důvodu potřeb tenisového centra byl založen nový bankovní účet ale s nižšími náklady na poplatky za vedení bankovního účtu.

4.2.1.2 Vývoj výnosů tenisového centra

Vývoj je znázorněn v níže uvedených tabulkách a grafech.

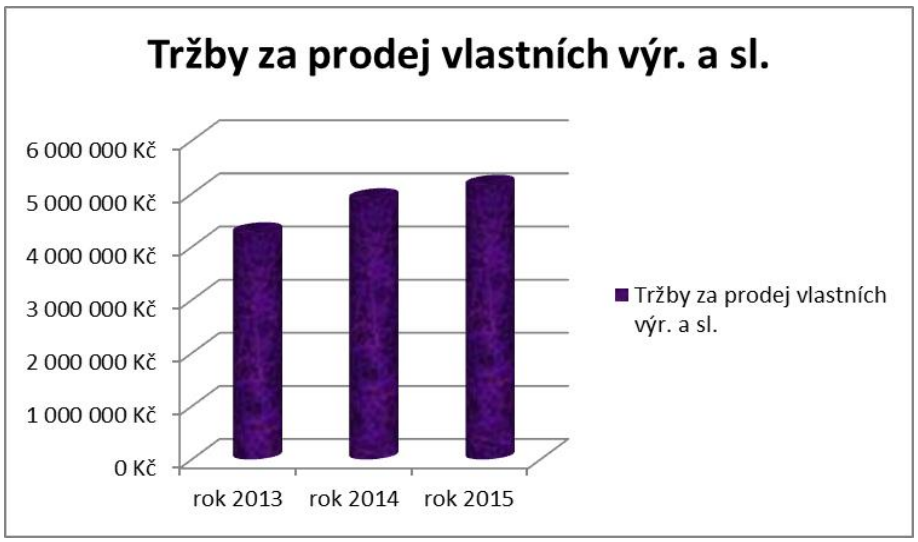
4.2.1.2.1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tabulka 12: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (Kč)

Rok	2013	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 248 842	4 889 273	5 141 995

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 8: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj podpodložky tržby za prodej vlastních výrobků a zboží je zaznamenán v tabulce č. 10 a grafu č. 8. Mezi lety 2013 a 2014 došlo k nárůstu tržeb o 15,1 %. Důvodem nárůstu bylo zvýšení tržeb za pronájem kurtů a tržby za poskytnutí reklamní plochy. Mezi lety 2014 – 2015 došlo k nárůstu tržeb o 5,2 % a to hlavně z důvodu navýšení tržeb za pronájem restaurace.

V roce 2014 došlo k nárůstu tržeb za pronájem kurtů o 14,1 %. V tomto sledovaném období došlo k nárůstu tržeb ve všech ročních měsících. V roce 2013 bylo vynaloženo na reklamu mnohem více finančních prostředků než v roce následujícím. Dalším důvodem bylo, že tenisové centrum navázalo spolupráci s místním tenisovým

klubem, které si tenisové kurty dodnes pronajímá na tréninky svých svěřenců. A právě tento tenisový klub zapříčil nárůst tržeb za pronájem hlavně v měsících leden (o 32,6 %) a únoru (až o 55 %). V zimních měsících standardně klesala poptávka po pronájmu, protože individuální hráči upřednostňovali jiné zimní sporty. Nicméně tenisový klub má největší aktivity v průběhu podzimu až jara a to zapříčinilo objem tržeb v daném období. V letních měsících tenisová výuka neprobíhá i z důvodu letních prázdnin a dovolených.

V následujících letech 2014 a 2015 nebyly vynaloženy téměř žádné finanční prostředky na reklamu, a tudíž se dá předpokládat, že zůstali pouze věrní zákazníci a dalším šířením WOM reklamy přibylo několik nových zákazníků.

K nárůstu poptávky po pronájmu haly neboli vnitřních kurtů v roce 2014 oproti 2013 došlo hlavně v měsících lednu (o 32,6 %) a únoru (až o 55 %), protože byly tyto měsíce relativně teplé a zákazníci trávili volný čas právě tímto sportem. Na jiné sportovní vyžití v okolí nebylo vhodné počasí, např. lyžování, jízda na kole apod.

Tržby za poskytnutí reklamní plochy mezi lety 2013 – 2014 vzrostly o 102 %. Příčinou navýšení bylo, že ředitel celé obchodní společnosti uzavřel zakázky u 10 nových společností, které mají co do činění s oblastí tenisu. Tyto společnosti si vytvořily reklamu na podporu jejich navýšení prodeje např. sportovního oblečení apod.

V roce 2015 naopak došlo ke snížení tržeb z pronájmu reklamní plochy. Bylo to čistě rozhodnutí vedení, které samo nepokračovalo ve spolupráci a tím se snížila zaplněnost reklamními bannery a dalšími typy upoutávačů.

V roce 2015 zapříčinil nárůst celkových tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb pronájem restaurace. Došlo zde k rapidnímu navýšení tržeb z 0 Kč v roce 2014 na 445 575 kč v roce 2015. Příčinou navýšení byla skutečnost, že tenisové centrum pořádalo několik svateb, narozeninových párty ať už v restauraci, tak i na tenisové hale.

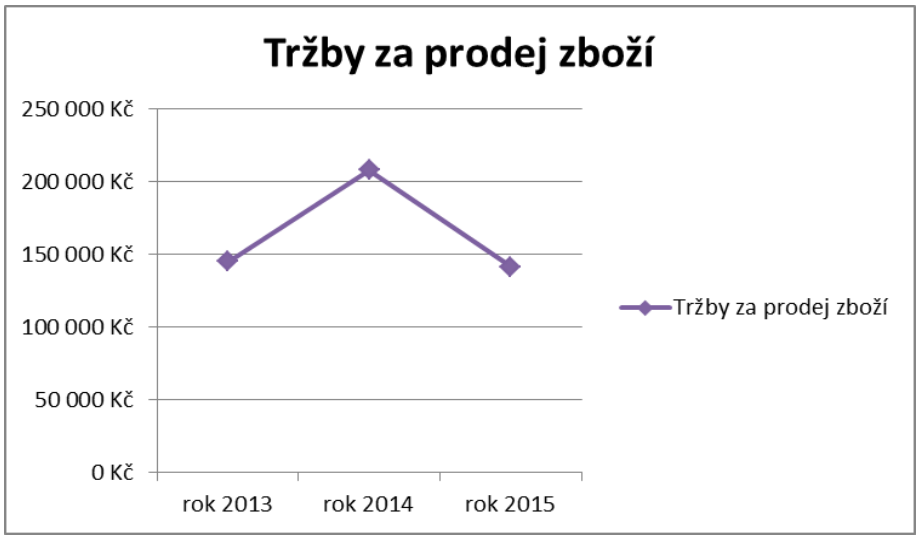
4.2.1.2.2 Tržby za prodej zboží

Tabulka 13: Tržby za prodej zboží (Kč)

Rok	**2013**	**2013**	**2013**
Tržby za prodej zboží	145 139	207 885	141 569

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 9: Tržby za prodej zboží



Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2013–2014 došlo k nárůstu tržeb za prodej zboží o 43,2 %. Tenisové centrum prodává v současné době na recepci sportovní oblečení a další sportovní tenisové vybavení obchodní značky Babolat. V roce 2014 došlo k nárůstu opět proto, že si členové tenisového klubu, s kterým začalo centrum spolupracovat, zakupovalo oblečení a vybavení právě na recepci.

V roce 2015 došlo k poklesu prodeje téměř na stejnou úroveň jako v roce 2013. Příčinou bylo to, že tenisový klub začal sám sportovní a další tenisové vybavení nabízet. Členové tenisového klubu tudíž nemají důvod nakupovat v tenisovém centru, když veškeré potřebné vybavení získají přímo od trenéra.

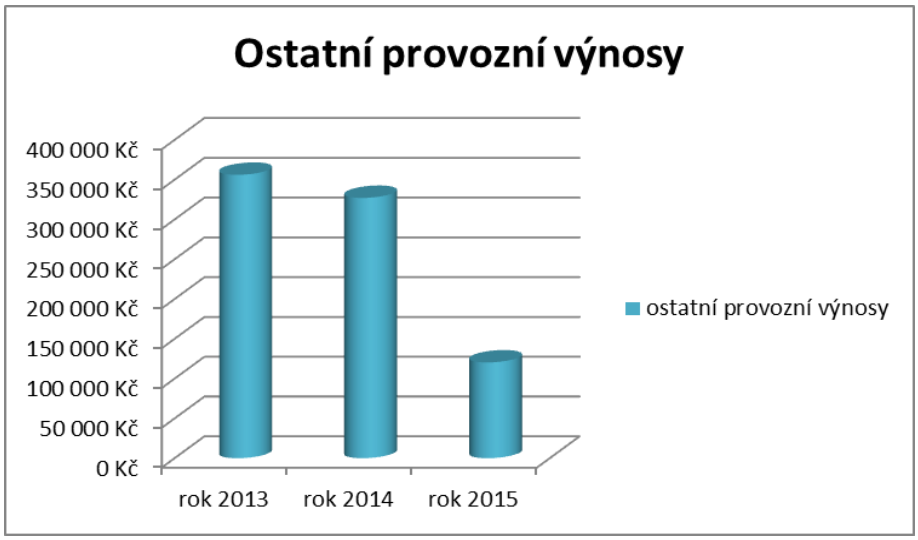
4.2.1.2.3 Ostatní provozní výnosy

Tabulka 14: Ostatní provozní výnosy (Kč)

Rok	**2013**	**2014**	**2015**
Ostatní provozní výnosy	356 094	327 108	120 344

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 10: Ostatní provozní výnosy



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě vývoje ostatních provozních výnosů došlo k mírnému poklesu v letech 2013–2014 a k vyššímu poklesu mezi lety 2014–2015.

V roce 2013 tvořily tyto výnosy z největší části mimořádné výnosy ve formě příspěvků pojišťovny na kapitálové životní pojištění zaměstnanců. V roce 2013 se kapitálová obchodní společnost rozhodla přispět, pro zvýšení motivace a loajality svých zaměstnanců, na kapitálové životní pojištění. Pojišťovna, s níž navázalo tenisové centrum spolupráci, se rozhodla v prvním roce trvání pojištění přispět jako bonus za získání nového perspektivního zákazníka. I když v té době mělo centrum pouze 9 zaměstnanců, celá kapitálová společnost má počet zaměstnanců o několik desítek více. Tudíž je velmi perspektivní pro zvolenou pojišťovnu.

Druhým důvodem pro zvýšení nákladů na platbu příspěvku na kapitálové životní pojištění je také daňové zvýhodnění. Příspěvky jsou osvobozeny od daně z příjmu a odvodu sociálního a zdravotního pojištění.

V roce 2014 by byly ostatní provozní výnosy téměř ve výši jako v roce 2015. Nicméně v daném roce byly poškozeny venkovní kurty, hřiště a ostatní pozemky povodní a tenisové centrum dostalo náhradu od pojišťovny jako výplatu za pojistnou událost.

V roce 2015 nedostalo centrum ani příspěvek od pojišťovny, ani výplatu za pojistnou událost a podpoložku ostatní výnosy tvoří pouze vnitropodnikové výnosy, jejichž výše je každý rok konstantní.

4.2.2 Vertikální analýza tenisového centra

4.2.2.1 Ukazatele rentability

4.2.2.1.1 Rentabilita nákladů (ROC)

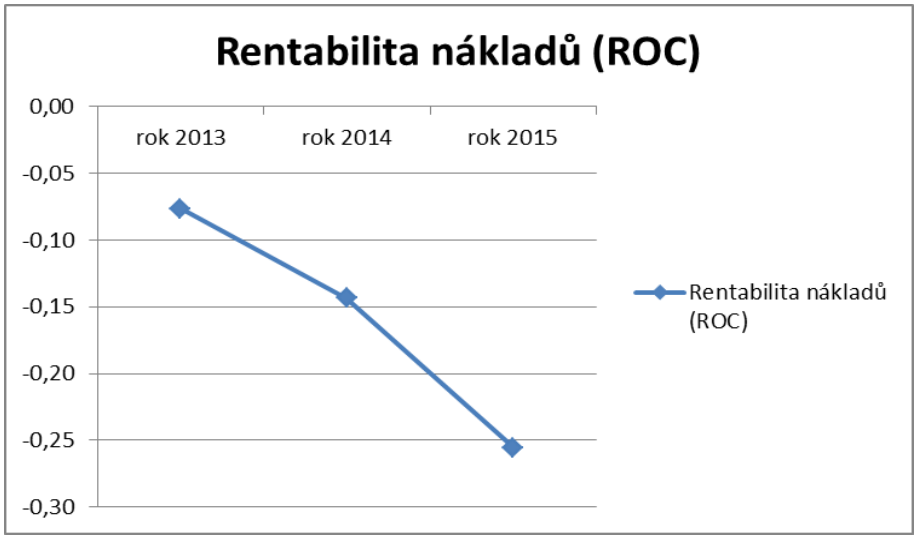
Rentabilita nákladů je poměrovým ukazatelem, který ukazuje propojenost mezi poměrem celkových nákladů a tržeb. Je také dodatečným doplňkovým ukazatelem k ROS (rentabilitě tržeb). Říká nám, kolik musí tenisové centrum vynaložit nákladů Kč, aby získalo 1 Kč zisku. Pokud centrum vhodně a šikovně snižuje náklady, automaticky dosahuje zvyšování zisku (Holečková, 2008).

Tabulka 15: Rentabilita nákladů (ROC)

Rok	2013	2014	2015
VH za účetní období	-337 232 Kč	-732 733 Kč	-1 349 167 Kč
Tržby za prodej zboží, služeb	4 393 981 Kč	5 097 158 Kč	5 283 564 Kč
EBIT	-337 232 Kč	-732 733 Kč	-1 349 167 Kč
Rentabilita nákladů (ROC)	-0,08	-0,14	-0,26

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 11: Rentabilita nákladů (ROC)



Zdroj: Vlastní zpracování

S růstem hodnoty je spojen stále horší výsledek hospodaření, což znamená, že tenisové centrum vytváří 1 Kč tržeb s vyššími náklady. Vedení by dle výsledků ROC mělo věnovat větší pozornost snižování stále vyšších nákladů nebo zvyšování marže za své prodané výrobky a služby.

Nárůst ukazatele do vyšších mínusových hodnot v roce 2015 způsobily investice do nového materiálu, která je již popsána v horizontální analýze. Nákupem nového hmotného majetku došlo i ke zvýšení nákladové položky odpisy. Toto zapříčinilo právě vyšší mínusovou hodnotu ukazatele.

Nicméně jak již bylo výše sděleno, tenisové centrum není prioritní činností podnikání celé obchodní kapitálové společnosti. Obchodní kapitálová společnost pokrývá ztráty ze svých vlastních zdrojů.

Tenisové centrum bylo postaveno s cílem začít se věnovat cestovnímu ruchu, který má v oblasti působení velký potenciál. Další myšlenkou bylo také to, že majitelé a vedení společnosti mají za jejich hobby právě tenis. Mnoho obchodních schůzek a navazování obchodních kontaktů provozují také právě při hraní tenisu. Tudíž se spíše starají o zvelebování tenisového centra a ztrátu svým způsobem opomíjejí.

4.2.2.1.2 Rentabilita celkových aktiv (ROA)

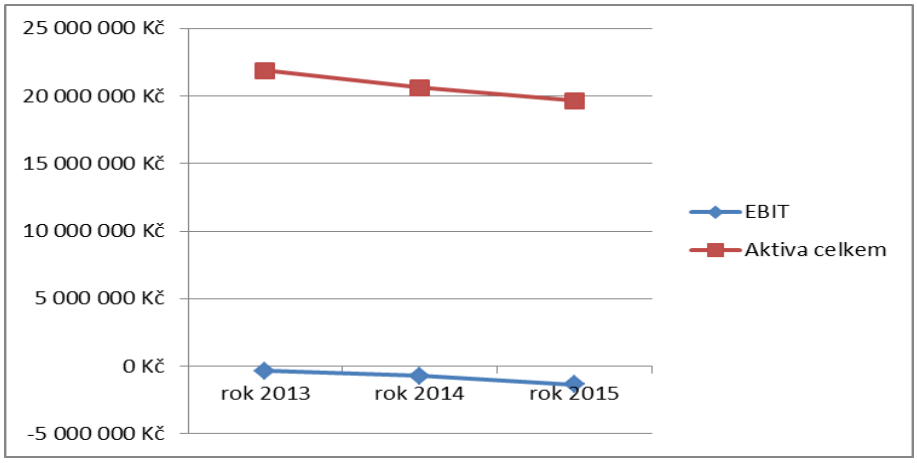
Hodnota ukazatele rentability aktiv informuje o výnosnosti aktiv nebo také jak velká část zisku vznikla ve spojitosti k majetku tenisového centra (celkovým aktivům) bez zainteresovanosti, z jakých zdrojů byl majetek pořízen (Holečková, 2008). Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe pro hodnocení rentability tenisového centra.

Tabulka 16: Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Rok	**rok 2013**	**rok 2014**	**rok 2015**
EBIT	-337 232 Kč	-732 733 Kč	-1 349 167 Kč
Aktiva celkem	21 884 000 Kč	20 598 000 Kč	19 656 000 Kč
Rentabilita celk. aktiv (ROA) [%]	-1,54	-3,56	-6,86

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

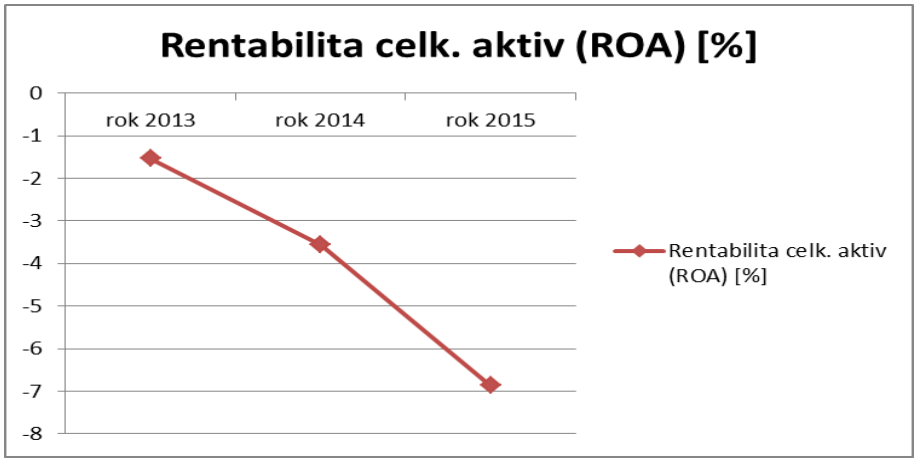
Graf 12: EBIT, celková aktiva



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je zřejmé, že během sledovaných let došlo ke snížení hodnoty celkového majetku za trendu zvyšování ztráty hospodářského výsledku. Ke snížení hodnoty aktiv docházelo, proto, že tenisové centrum uplatňovalo odpisovou položku nákladů a žádné nové větší investice do nákupu dlouhodobého hmotného majetku nečinilo. Trend vývoje ukazatele (navyšování mínusové hodnoty) je odrazem vývoje výše uvedených hodnot, růstu EBIT a poklesu celkových aktiv.

Graf 13: Rentabilita celkových aktiv (ROA)



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota ukazatele ve sledovaných obdobích stále klesala. Společnost by měla usilovat prioritně o navyšování hodnoty ukazatele a to snižováním ztráty hospodářského výsledku.

4.2.2.2 Ukazatele aktivity

4.2.2.2.1 Obrat aktiv

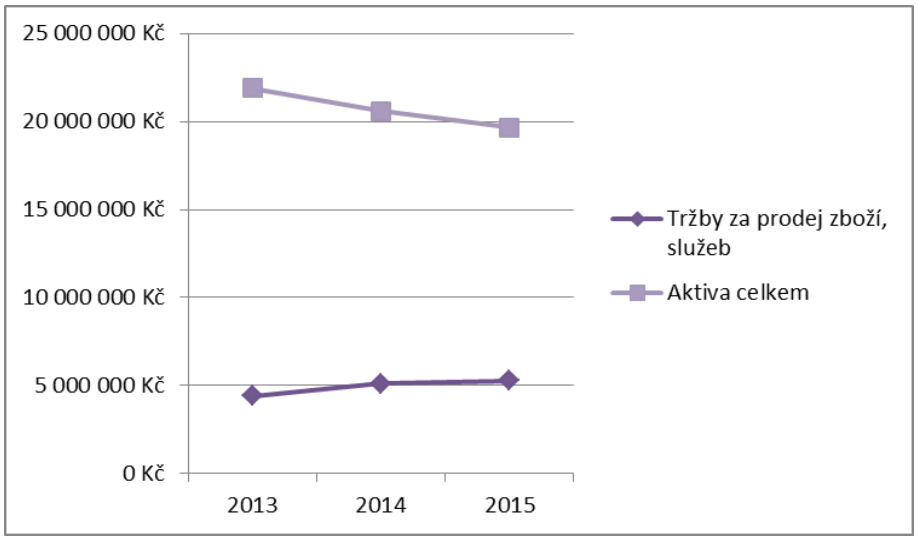
Dle Grünwalda a Holečkové (2007) ukazuje obrat aktiv efektivitu celkových aktiv, čili kolikrát se celková aktiva obrátí během jednoho roku.

Tabulka 17: Obrat celkových aktiv

Rok	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží, služeb	4 393 981 Kč	5 097 158 Kč	5 283 564 Kč
Aktiva celkem	21 884 000 Kč	20 598 000 Kč	19 656 000 Kč
Obrat aktiv (počet/rok)	0,20	0,25	0,27

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

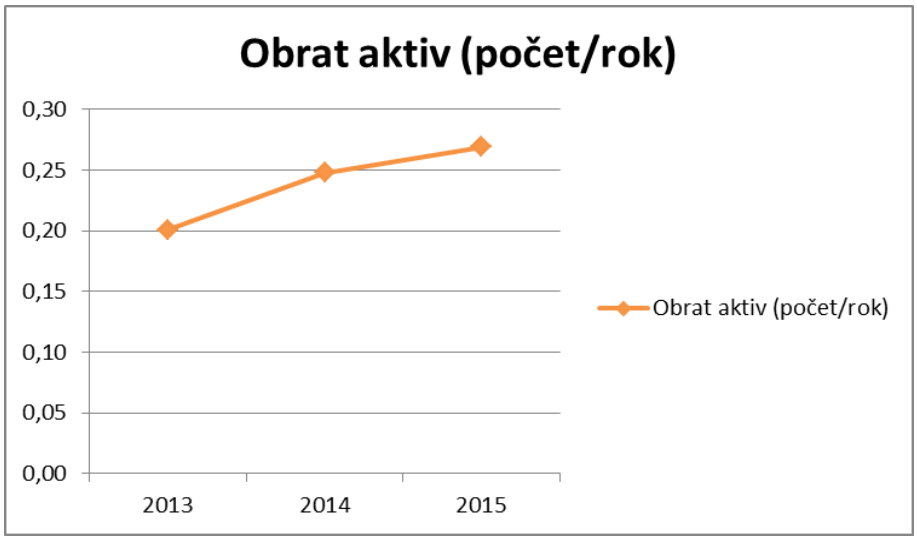
Graf 14: Tržby za prodej zboží, služeb, aktiva celkem



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 14 je zřejmé, že se projevuje klesající trend celkových aktiv a mírně rostoucí trend celkových tržeb pro prodej zboží a služeb. K rostoucímu trendu tržeb hlavně v období mezi lety 2013–2014 docházelo v důsledku navázání spolupráce s místním tenisovým klubem, jak již bylo zmíněno výše v horizontální analýze. Mezi lety 2014–2015 se tržby celkem ustálily, došlo pouze k minimálnímu nárůstu a to je opět vysvětleno v horizontální analýze.

Graf 15: Obrat aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

I když hodnota obratu aktiv roste, měla by dosahovat minimálně 1. Z tohoto důvodu by mělo tenisové centrum zapracovat na metodě navyšování tržeb.

4.2.2.2.2 Doba obratu pohledávek

Ukazatel měří rychlost zinkasování pohledávek z obchodního styku podniku. Jedná se o dobu, od kdy podnik vystaví fakturu za poskytnuté služby a prodané výrobky do doby, kdy inkasuje peníze. Čím je ukazatel nižší, tím méně musí tenisové centrum řešit financování z jiných zdrojů. Podnik tím mimo jiné poskytuje úvěr bez poplatků svým odběratelům.

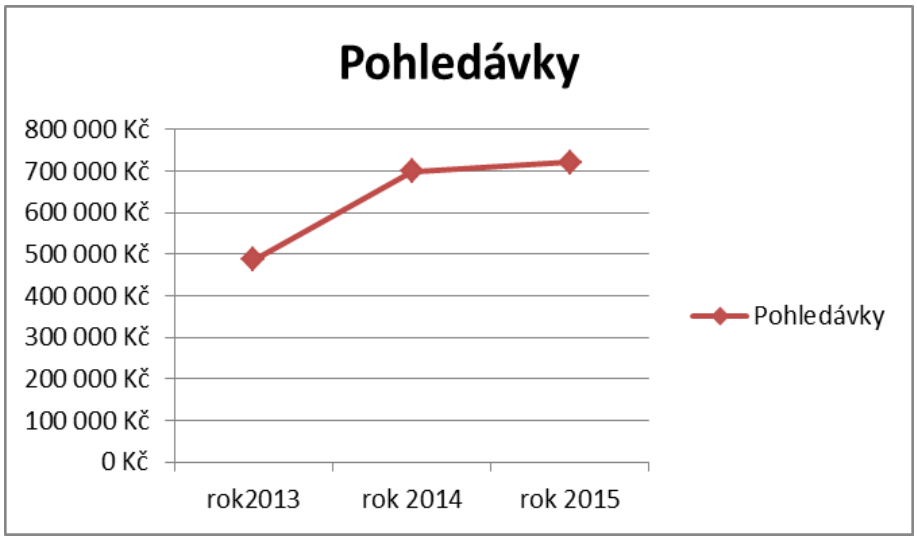
Pokud podnik sleduje tento ukazatel, ověřuje si také morálku odběratelů a zjišťuje stav pohledávek. Pokud je ukazatel vysoký, vyznačuje se tím, že podnik vlastní portfolio odběratelů se špatnou platební morálkou (Grünwald & Holečková, 2007).

Tabulka 18: Doba obratu pohledávek

Rok	**2013**	**2014**	**2015**
Pohledávky	487 000 Kč	698 000 Kč	720 000 Kč
Tržby/360	12 206 Kč	14 159 Kč	14 677 Kč
Doba obratu pohledávek (dny)	40	49	49

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 16: Pohledávky



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 16 je zřejmé, že tenisovému centru nerostly mezi lety 2013–2014 pohledávky a ty jsou opět způsobené navázáním spolupráce s tenisovým klubem. V tom samém období vzrostla i doba obratu pohledávek. Centrum navýšilo tenisovému klubu dobu splatnosti jako vstřícný krok a ukázku zájmu o dlouhodobou spolupráci.

4.2.2.2.3 Doba splatnosti krátkodobých závazků

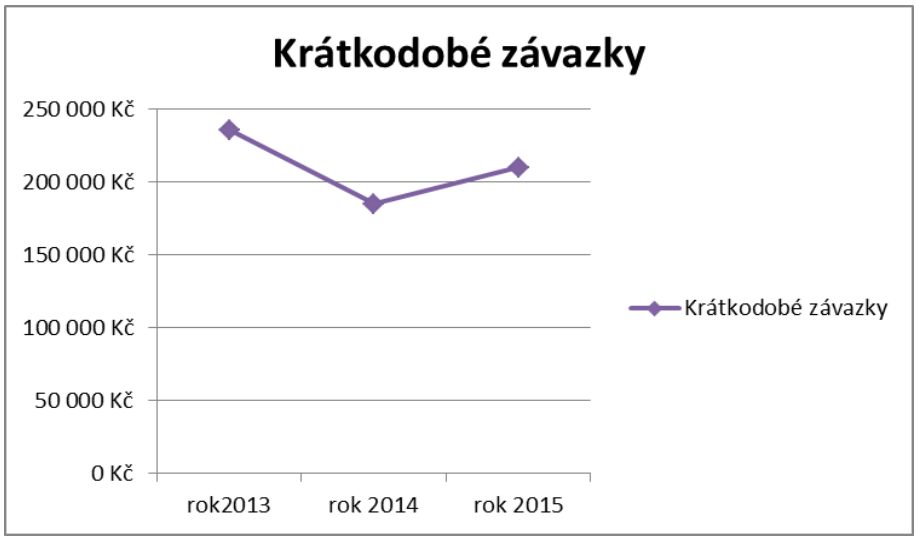
Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků ukazuje fakt, jak je podnik schopen rychle platit své závazky z obchodního styku. Průměrná doba splatnosti informuje zpravidla věřitele o tom, jak je podnik likvidní a o tom, jakou má platební morálku. Tento ukazatel bývá pro věřitele jeden z nejvýznamnějších ukazatelů (Holečková, 2008).

Tabulka 19: Doba splatnosti krátkodobých závazků

Rok	2013	2014	2015
Krátkodobé závazky	236 000 Kč	185 000 Kč	210 000 Kč
Tržby/360	12 206 Kč	14 159 Kč	14 677 Kč
Doba splatnosti krátkodobých závazků (dny)	19	13	14

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 17: Krátkodobé závazky



Zdroj: Vlastní zpracování

Tenisové centrum má po celou dobu sledovaného období nízkou dobu splatnosti svých krátkodobých závazků v porovnání doby inkasa pohledávek. Prioritně dbá na své dobré pověsti ohledně likvidity a platby svých závazků. A i když má záporné hospodářské výsledky, může si vlivem celé obchodní kapitálové společnosti dovolit bez komplikací své závazky zaplatit. Doba splatnosti krátkodobých závazků se ve sledovaném období mírně snížila.

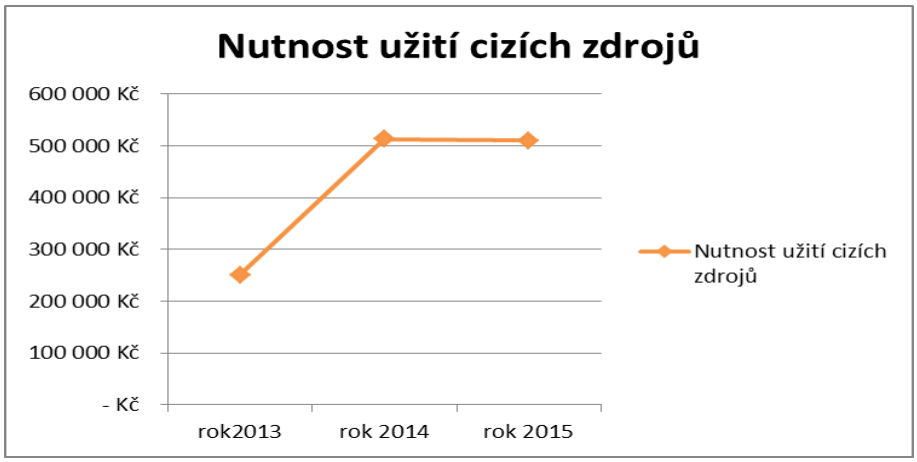
Mezi lety 2013–2014 vyplývá z grafu č. 17, že tenisovému centru závazky o 21,6 % klesly. Toto snížení bylo způsobeno tím, že se podařilo na konci roku před koncem účetního období zaplatit i předčasně své krátkodobé závazky.

Tabulka 20: Krátkodobé závazky, tržby, doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků, potřeba cizích zdrojů

Rok	**2013**	**2014**	**2015**
Doba obratu pohledávek (dny)	40	49	49
Doba splatnosti krátkodobých závazků (dny)	19	13	14
Závislost na užití cizího kapitálu (dny)	21	36	35
Nutnost užití cizích zdrojů	251 000 Kč	513 000 Kč	510 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 18: Nutnost užití cizích zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 17 a grafu č. 18 vyplývá, že v roce 2014 začalo tenisové centrum více poskytovat bezplatnou půjčku svým odběratelům. A tento stav se v následujícím roce nezlepšil. Podnik tak musel finančně zajišťovat negativní rozdíl. Tuto situaci by mělo tenisové centrum řešit tím, že sníží dobu splatnosti inkasa a bude dbát na jeho včasném splacení. Zároveň může s prvním řešením spojit i druhé řešení, kterým je prodloužení doby splatnosti svých krátkodobých závazků.

4.2.2.3 Ukazatele zadluženosti

4.2.2.3.1 Debt Ratio I.

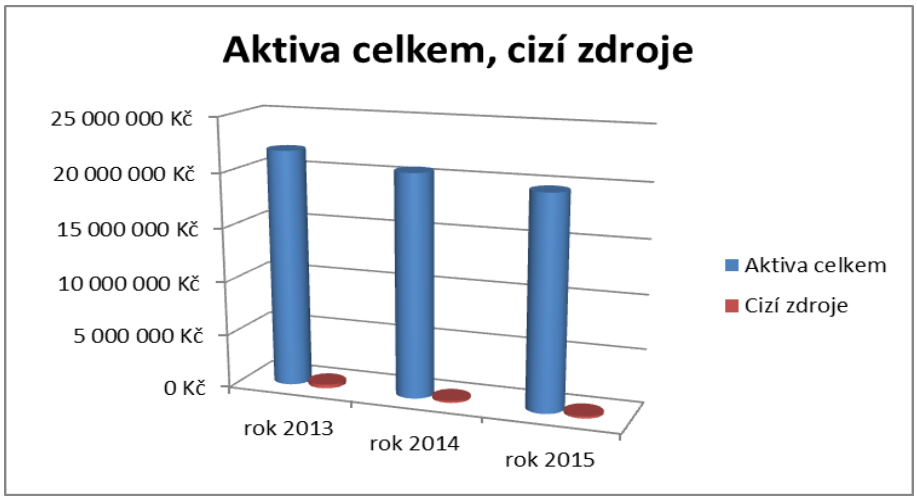
Poměrový ukazatel zadluženosti Debt Ratio I. je známý také jako ukazatel dlouhodobé finanční stability podniku. Určuje, do jaké míry je majetek podniku financován cizími zdroji. Jinak řečeno, kolik Kč z cizího kapitálu financuje jednu Kč aktiv (Holečková, 2008).

Tabulka 21: Debt Ratio I.

Rok	**2013**	**2014**	**2015**
Aktiva celkem	21 884 000 Kč	20 598 000 Kč	19 656 000 Kč
Cizí zdroje	341 000 Kč	185 000 Kč	210 000 Kč
Debt Ratio I., index	0,02	0,01	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 19: Aktiva celkem, cizí zdroje



Zdroj: Vlastní zpracování

Tenisové centrum se vyznačuje velmi nízkými téměř až nulovými hodnotami ukazatele Debt Ratio I. Sice se vyskytují cizí zdroje ve výkazech tenisového centra, ale jedná se pouze o krátkodobé cizí zdroje a v případě potřeby vyššího finančního obnosu využívá vždy finanční zdroje obchodní kapitálové společnosti.

Tenisové centrum by mohlo v případě nutnosti čerpat další cizí zdroje ve formě úvěrů. I když jsou hospodářské výsledky ve sledovaných obdobích vždy ztrátové, obchodní kapitálová společnost je dostatečně solventním klientem a úvěr ve finančních institucích by získala. Nicméně toto není filozofie majitelů ani vedení.

4.2.2.3.2 Equity Ratio

Dle Grünwalda a Holečkové (2007) znázorňuje Equity Ratio oproti Debt Ratio I. poměr, v jakém jsou celková aktiva (majetek podniku) financována vlastním kapitálem podniku, tedy finančními vlastními zdroji zakladatele.

Tabulka 22: Equity Ratio

Rok	**2013**	**2014**	**2015**
Aktiva celkem	21 884 000 Kč	20 958 000 Kč	19 656 000 Kč
Vlastní kapitál	21 506 000 Kč	20 773 000 Kč	19 424 000 Kč
Equity Ratio, index	0,98	0,99	0,99

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 20: Aktiva celkem, vlastní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 19 a grafu č. 20 je zřejmé, že majetek spolenčnosti je financován téměř pouze vlastním kapitálem. Ukazatel Equity ratio se pohybuje těsně pod hodnotou 1. Důvod byl vysvětlen již výše při jiných ukazatelích.

4.2.2.4 Ukazatele likvidity

4.2.2.4.1 Celková likvidita

Likvidita podniku má vypovídat o tom, jak dokáže momentálně podnik splácet své splatné závazky. Jedná se o schopnost podniku rychle přeměnit svůj majetek na hotovostní prostředky před splacením závazků krytých tím samým majetkem.

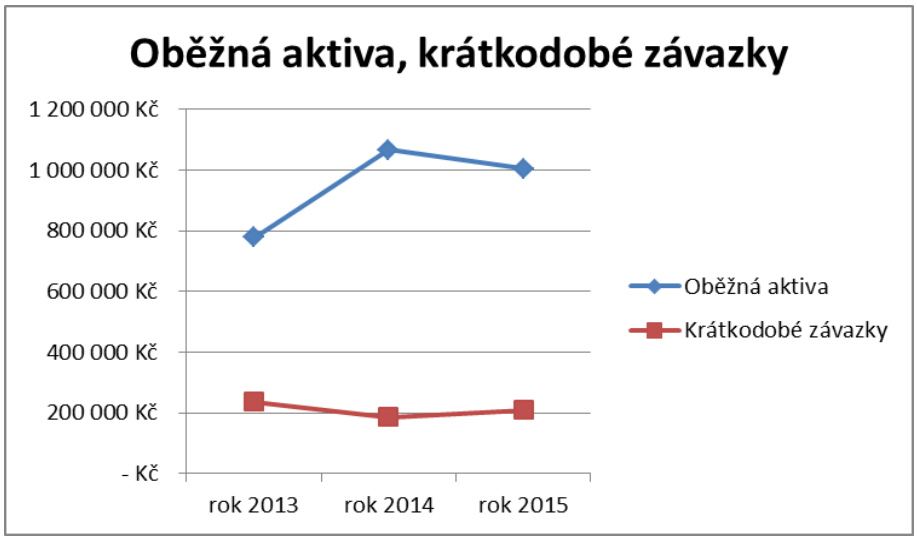
Celková likvidita vyjadřuje poměr krátkodobého majetku ku krátkodobým závazkům. Pokud podnik disponuje krátkodobým majetkem v nižší hodnotě, než jsou krátkodobé závazky, pak není podnik likvidní. Celková 100% likvidita znamená, že výše krátkodobého majetku je rovna výši krátkodobých závazků (Holečková, 2008).

Tabulka 23: Celková likvidita

Rok	**2013**	**2014**	**2015**
Oběžná aktiva	778 000 Kč	1 066 000 Kč	1 004 000 Kč
Krátkodobé závazky	236 000 Kč	185 000 Kč	210 000 Kč
Celková likvidita (počet)	3,30	5,76	4,78

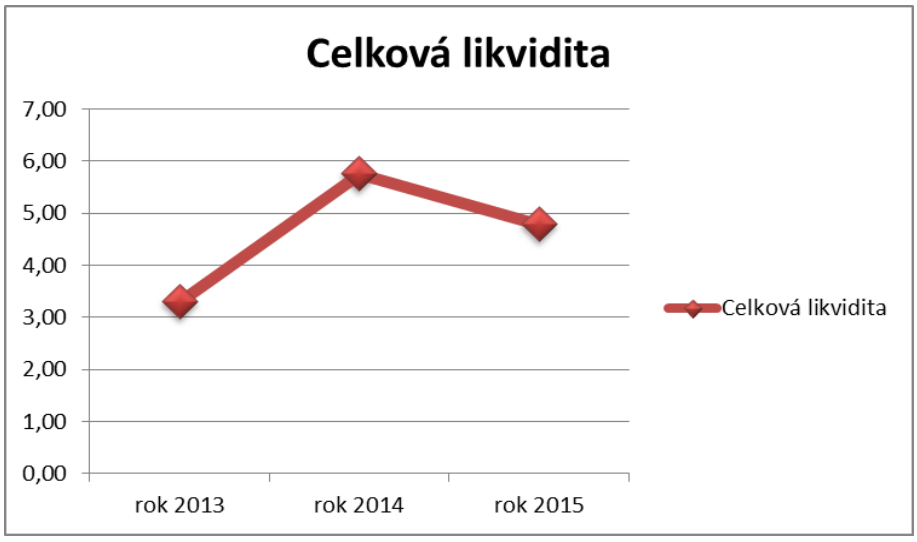
Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 21: Oběžná aktiva, krátkodobé závazky



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Celková likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro věřitele je dobrým znamením, pokud se hodnoty likvidity aktiva nacházejí v rozmezí 1,5–2,5. Na grafu č. 21 je znázorněn velký nepoměr mezi krátkodobými závazky a oběžnými aktivity. A to zapřičiňuje, že celková likvidita v grafu č. 22 je vyšší než 2,5. Tento výsledek poukazuje na velmi dobré zajištění krátkodobých závazků likvidními aktivy.

4.2.2.4.2 Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity informuje o tom, jak velká část krátkodobých závazků je kryta pohledávkami před splatností či s dnem splatnosti a finančním majetkem. Jedná se tedy o krátkodobá aktiva snížená o zásoby, které v případě neprodání nemohou produkovat hotovost.

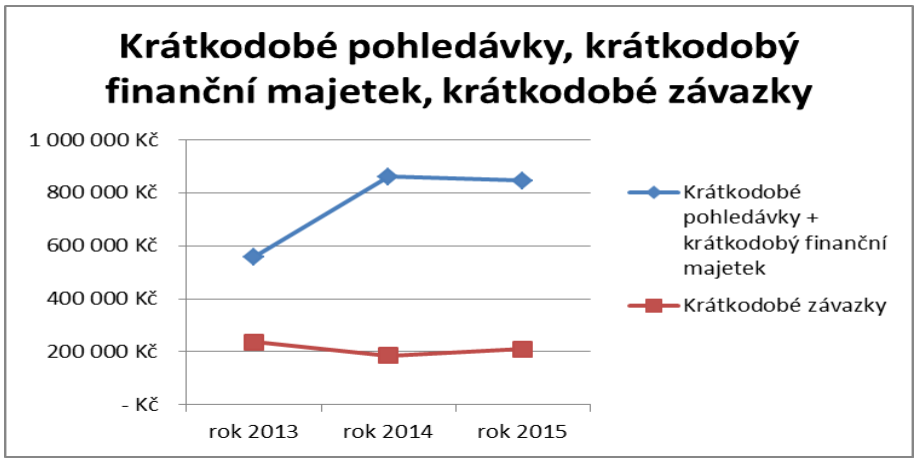
Pro věřitele, v tomto případě hlavně banky poskytující úvěry, je ukazatel běžné likvidity důležitý. Platí pro ně, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím jsou pro ně podniky bonitnější a věrohodnější, protože dokáží své krátkodobé závazky dobře financovat pohledávkami (již uskutečněný prodej) a nemusí se spoléhat pouze na zásoby, které se mohou stát neprodejnými (Holečková, 2008).

Tabulka 24: Běžná likvidita

Rok	2013	2014	2015
Krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek	559 000 Kč	861 000 Kč	846 000 Kč
Krátkodobé závazky	236 000 Kč	185 000 Kč	210 000 Kč
Běžná likvidita (počet)	2,37	4,65	4,03

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 23: Krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek, krátkodobé závazky



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 21 a grafu č. 23 je očividné, že tenisové centrum je překapitalizované. Převyšuje doporučované hodnoty v rozmení 1–1,5.

4.2.2.4.3 Peněžní likvidita

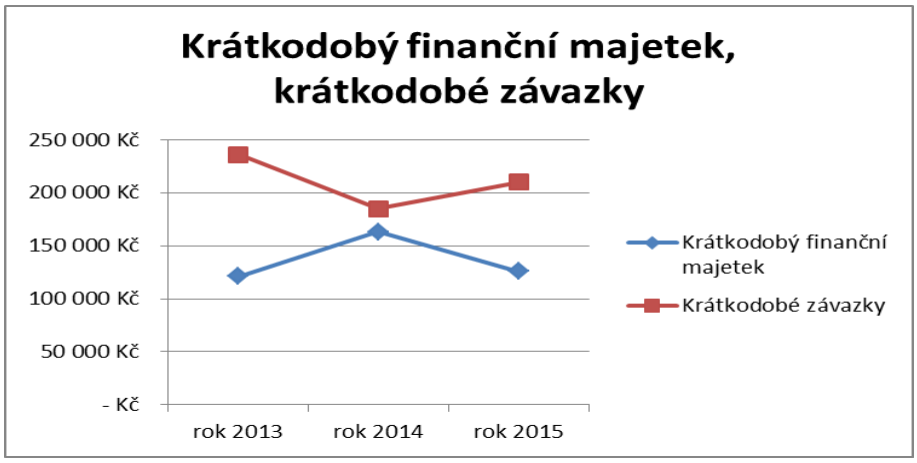
Peněžní likvidita se také jinak nazývá okamžitá likvidita a informuje o tom, jak dokáže podnik ihned zaplatit své krátkodobé závazky. Za likvidní aktiva se považují peníze na běžných účtech, cash na pokladně nebo finanční prostředky uložené v krátkodobých cenných papírech.

Tabulka 25: Peněžní likvidita

Rok	2013	2014	2015
Krátkodobý finanční majetek	121 000 Kč	163 000 Kč	126 000 Kč
Krátkodobé závazky	236 000 Kč	185 000 Kč	210 000 Kč
Peněžní likvidita	0,51	0,88	0,60

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 24: Krátkodobý finanční majetek, krátkodobé závazky



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Peněžní likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 22, grafu č. 24 je znázorněno, že hodnota krátkodobého finančního majetku nedokáže být pokryta pouze z okamžitě likvidních prostředků. Nicméně dle grafu č. 25 je vidět, že hodnota peněžní likvidity se nachází nad doporučeným rozmezím, které je 0,2–0,5. To znamená, že tenisové centrum má i tak dostatek finančních prostředku na splacení krátkodobých závazků.

4.2.2.5 Ukazatele produktivity

4.2.2.5.1 Ukazatel produktivity zaměstnanců

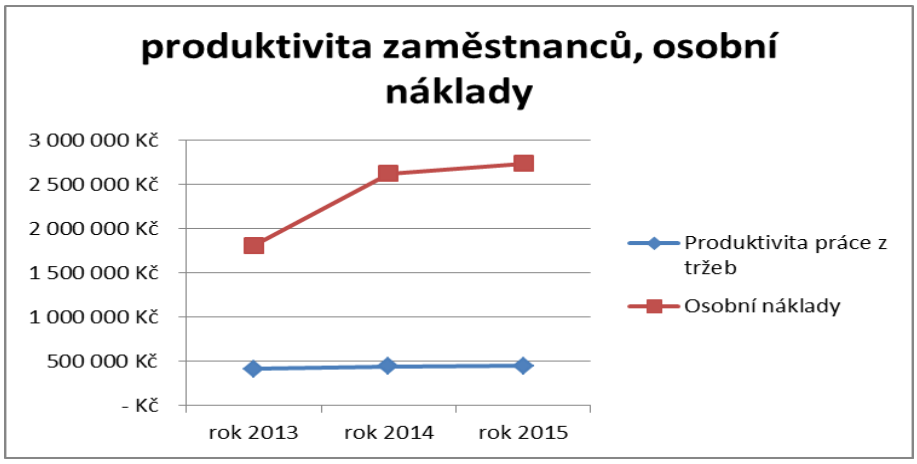
Tento ukazatel nám znázorňuje, kolik z tržeb připadá na jednoho zaměstnance za sledované období. Produktivitu zaměstnanců může ovlivnit hned několik faktorů. Mezi ty nejvlivnější patří např. kvalifikace pracovníků, motivace pracovníků, řízení organizace apod. (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Tabulka 26: Produktivita zaměstnanců

Rok	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží, služeb	4 393 981 Kč	5 097 158 Kč	5 283 564 Kč
Průměrný počet pracovníků	10,66	11,5	11,8
Produktivita zaměstnanců	412 193 Kč	443 231 Kč	447 759 Kč
Osobní náklady	1 809 333 Kč	2 622 548 Kč	2 735 872 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů tenisového centra

Graf 26: Produktivita zaměstnanců, osobní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 23 a grafu č. 25 lze vyčíst, že tržby za všechny sledovaná období rostly více než osobní náklady. To znamená, že produktivita zaměstnanců každý sledovaný rok vzrostla. Dodatečné najmutí jednoho pracovníka na trvalý pracovní poměr a najímání brigádníků v případě potřeby bylo efektivní. Tenisové centrum by v této politice mělo pokračovat. Kdyby však najala místo brigádníků nové pracovníky na trvalý pracovní poměr, byl by tento krok neefektivní. Produktivita zaměstnanců by mohla naopak klesat.

5 Závěr

5.1 Návrh inovace tenisového centra

Tenisové centrum se zaměřuje svou činností hlavně na pronájem tenisových kurtů. Restaurační a ubytovací služby zaujímají minimální podíl celkového ročního obratu. Vlivem své obchodní strategie se centrum nachází ve ztrátě. Perspektivní cestou na odvrácení negativních obchodních výsledků navrhuji věnovat se i nadále pronájmu tenisových kurtů a tuto službu nově rozšířit o pronájem hotelových pokojů individuálním zákazníkům a hlavně zákazníkům kongresového cestovního ruchu.

Aby se tenisové centrum mohlo věnovat kongresové turistice, navrhuji navýšit kapacitu ubytovacího zařízení a vybudovat i další sportovní a relaxační zařízení. Dále navrhuji ze současného tříhvězdičkového hotelu vybudovat hotel čtyřhvězdičkový.

5.1.1 Současný stav tenisového centra

Celý objekt byl postaven v 90. letech 20. století a nachází se 5 minut chůze od centra města. Svým klientům nabízí k pronájmu tři kryté a tři venkovní tenisové kurty. Ke zkvalitnění služeb nabízí i další doprovodné ubytovací a restaurační služby. Mimo pronájmu kurtů organizuje i tenisové turnaje a podílí se na výuce tenisu dětí a dospělých.

Hotelová část nabízí sedm dvojlůžkových pokojů. S využitím přistýlek činí celková ubytovací kapacita až 22 lůžek. Hotel disponuje i vlastní restaurací, parkovištěm pro 20 osobních automobilů, víceúčelovým sportovním hřištěm, nafukovací multifunkční halou, venkovním bazénem a cvičnými golfovými greeny.

5.1.2 Plánovaný stav tenisového centra po rozšíření hotelu

1. **Rozšíření hotelu o 38 lůžek (s přistýlkami o 48 lůžek):**
    - 10 dvoulůžkových pokojů (20 lůžek);
    - 4 apartmány (16 lůžek);
    - 1 dvoulůžkový pokoj pro zdravotně postižené (2 lůžka).

2. **Stavba Wellness relaxačního centra:**

   - 1 finská sauna pro 15 osob;
   - 1 sauna speciální (vonná) pro 4 osoby;
   - vířivá vana pro 8 osob;
   - odpočívárna wellness s barem;
   - fitness centrum pro 12 osob včetně masáží a solária;
   - zvětšení kapacity šaten – nové šatny pro wellness;
   - nová zvětšená recepce určená hotelu, tenisovým kurtům, wellness centru.

3. **Rozšíření sportovního zázemí:**

   - 1 kurt na squash;
   - 1 volejbalové hřiště;
   - minigolf.

4. **Výstavba seminární místnosti až pro 80 osob** – možnost upravení seminární místnosti na 2 menší s kapacitou 2 x 40 osob.

Současná ubytovací kapacita nepokrývá ubytovací nároky klientů a to hlavně v době pořádání tenisových turnajů. Tito hráči jsou nuceni se ubytovat v nejbližších hotelech a penzionech a centrum tak přichází o nemalé finanční obraty. Rozšířením hotelu bude možné při turnajích ubytovat až 70 osob. Po rozšíření se bude hotel prezentovat poměrně vysokou ubytovací kapacitou a bude moci uspokojovat i nové hosty vyhledávající v okolí zážitkovou a kulturní turistiku. Vznikem seminární místnosti bude prosperovat i jako školící centrum. Toto řešení je jedním z klíčových faktorů hospodářské prosperity.

5.1.3 Dispoziční řešení plánované přístavby hotelu

Plánovaná jednopodlažní přístavba hotelu bude navazovat na stávající zázemí tenisového centra. Vybudován bude nový hotelový vstup s recepcí a obchodem a vstup

pro imobilní zákazníky. Tímto vstupem doje k propojení nové a stávající budovy. Přístavba bude mít vybudované i samostatné schodiště pro separátní provoz k původnímu objektu. Součástí investice bude zároveň i rozšíření a modernizace stávající kuchyně o 6 m^2. Západní strana s výhledem na tenisové dvorce bude doplněna lodžiemi u jednotlivých pokojů. Na střeše budou vybudovány vyhlídkové a odpočinkové terasy.

V přízemí se rozšíří šatny sportovců, čímž se zdvojnásobí jejich kapacita. Sociální zařízení zůstanou stejná. V západním křídle bude postaveno wellness centrum, 3 dvoulůžkové pokoje, 1 bezbariérový pokoj a seminární místnost pro 80 osob.

V prvním podlaží je navrženo 11 dvoulůžkových pokojů, šatna zaměstnanců, místnost pro technické zařízení budovy a úklidová místnost se skladem čistého a špinavého prádla. Pokoje na východní straně budou mít možnost vstupu na terasu nad wellness centrem a pokoje na západní straně budou mít k dispozici balkony s výhledem na centrální kurt.

5.1.4 Náklady na rozšíření hotelu

Tabulka 27: Cenová kalkulace na rozšíření hotelu (Kč)

Stavební úprava a přístavba tenisového centra					
Stavební díl	**Hlavní stavební výroba**	**Pomocná stavební výroba**	**Montáž**	**Cena bez DPH**	**Cena vč. DPH**
Zemní práce	735 615			735 615	890 094
Základy	956 218			956 218	1 157 024
Svislé a kompletní práce	4 359 786			4 359 786	5 275 341
Stěny a příčky	1 350 498			1 350 498	1 634 103
Vodorovné konstrukce	1 158 534			1 158 534	1 401 826
Schodiště	62 435			62 435	75 546
Zpevněné plochy	223 351			223 351	270 255
Komunikace	61 862			61 862	74 853
Úpravy povrchů vnitřní	1 558 215			1 558 215	1 885 440
Úpravy povrchů vnější	491 251			491 251	594 414
Podlahy, podlahové konstrukce	1 012 856			1 012 856	1 225 556
Výplně otvorů	153 846			153 846	186 154
Lešení a stavební výtahy	198 235			198 235	239 864
Dokončovací práce	72 135			72 135	87 283
Staveništní přesun hmot	1 165 963			1 165 963	1 410 815
Izolace proti vodě		516 559		516 559	625 036
Živičné krytiny		63 197		63 197	76 468
Izolace tepelné		685 452		685 452	829 397
Konstrukce tesařské		1 289 542		1 289 542	1 560 346
Konstrukce klempířské		362 612		362 612	438 761

Krytiny tvrdé		756 845		756 845	915 782
Konstrukce truhlářské		2 895 475		2 895 475	3 503 525
Konstrukce zámečnické		64 652		64 652	78 229
Podlahy z dlaždic a obklady		485 526		485 526	587 486
Podlahy vlysované a parketové		543 602		543 602	657 758
Podlahy povlakové		136 512		136 512	165 180
Obklady keramické		613 495		613 495	742 329
Nátěry		202 725		202 725	245 297
Malby		250 426		250 426	303 015
Ostatní práce "M"			8945	8 945	10 823
Vnitřní kanalizace			135 632	135 632	164 115
Vnitřní vodovod			103 548	103 548	125 293
Vnitřní plynovod			56 224	56 224	68 031
Strojní vybavení			75 698	75 698	91 595
Zařizovací předměty			815 169	815 169	986 354
Ústřední vytápění			529 415	529 415	640 592
Elektromontáže			1 062 546	1 062 546	1 285 681
Cena celkem	**13 560 800**	**8 866 620**	**2 787 177**	**25 214 597**	**30 509 662**

Zdroj: Interní zdroj stavební firmy vytvářející cenovou kalkulaci

Celková cena za plánovanou přístavbu hotelu v podobě výše popsané je vypočtena na 30 509 662 Kč včetně DPH.

5.1.5 Cílové skupiny projektu

Po rozšíření ubytovacích kapacit a změnou úrovně celého tenisového centra se cílovými skupinami stanou:

- skupiny hledající vhodné objekty pro pořádání firemních akcí;
- turisté hledající kvalitní hotelové služby s možností využití wellness;
- rodiny s dětmi preferující sportovní vyžití např. cykloturistiku, zážitkovou turistiku, kulturu apod.;
- rekreační tenisté z České republiky, Rakouska, Německa a ostatních států Evropy;
- výkonnostní a vrcholové týmy tenistů z ČR a Evropy;
- sportovní kluby a organizace pořádající sportovně – regenerační rekondiční soustředění.

5.1.6 Analýza konkurenčního prostředí po realizaci inovace

Obecným konkurentem nové podoby tenisového centra jsou ubytovací zařízení s i bez nabídky seminárních prostor v okolí. V daném městě existuje pouze jeden hotel nabízející seminární místnosti, saunu a menší fitness centrum přímo v hotelu. Protože však nemá k dispozici zázemí pro tenis a další sportovní vyžití (venkovní sportoviště), nepředstavuje z hlediska tenisového centra velkou konkurenci. Velkým konkurentem je jiný hotel ve vzdálenosti 12 km nabízející vysoký standard s kapacitou 80 lůžek a dalším velmi bohatým sportovním a relaxačním vyžitím (venkovní a vnitřní bazén, sauna, fitness studio, squash, kuželna, kulečník, tenisový kurt s umělou trávou, solárium). Tento hotel disponuje také kongresovým sálem s kapacitou 120 osob.

5.1.7 Marketingová strategie

Hlavním strategickým cílem projektu je poskytování kvalitnějších služeb v kongresovém a turistickém cestovním ruchu. Mezi tyto služby patří:

- rozšíření kapacity ubytování pro krátkodobé a dlouhodobé ubytování;
- zvýšení úrovně poskytovaných služeb;
- poskytování kongresového zázemí;
- zvýšení podílu cestovního ruchu na hospodářské prosperitě města a celého regionu;
- zvýšení atraktivity daného území rozšířením služeb v oblasti cestovního ruchu;
- zvýšení příjmů z cestovního ruchu pro provozovatele a město.

Je důležité začít pracovat také na propagaci. Jak již bylo výše vyjádřeno, tenisové centrum netvoří kromě reklamy v místním tisku žádnou významnou propagaci.

Možné způsoby zvýšení propagace:

- rozšíření reklamního sdělení na webových stránkách firmy (i cizojazyčně);
- reklama v dostupných médiích;
- spolupráce s cestovními agenturami;
- prezentace na veletrzích GO v Brně a Holiday World v Praze;

- prostřednictvím tour operátorů: Travel Guide, Exim Tours, Accom Guide CZ;
- tvorbou a rozesíláním informačních materiálů pro návštěvníky (i cizojazyčně);
- direct mailing;
- tištěná inzerce v regionálních a celorepublikových inzercích;
- rozmístění billboardů u vjezdu do města a v okolí do 30 km;
- zařazení do databáze infocentra.

5.2 Produktový balíček a jeho ekonomické vyjádření

5.2.1 Dvoudenní firemní školení s večerním interaktivním kurzem vaření

Obsah produktového balíčku pro 70 osob:

- ubytování – 1noc se snídaní a užitím wellness centra;
- 2 × tříchodový oběd + 2 × nápoj ke každému obědu;
- 2 × coffee break;
- 1 × večeře formou interaktivního team buildingu;
- pronájem seminární místnosti.

Tabulka 28: Cenová kalkulace stravování I. (Kč)

Stravování/osoba			
	Kalkulační cena	**Kalkulační přirážka**	**Prodejní cena vč. DPH**
3 - chodový oběd + 2× nápoj	52	197	238
3 - chodový oběd + 2× nápoj	57	214	259
Coffee break	10	61	77
Coffee break	10	61	77
Večeře - interaktivní teambuilding	240	763	923
Tržní cena/osoba			**1574**

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Cenová kalkulace na ubytování, pronájem seminární místnosti I. (Kč)

Ubytování a pronájem seminární místnosti/osoba/den		
	Skutečné náklady vč. DPH	**Tržní cena vč. DPH**
Ubytování/noc	253	900
Seminární místnost/den	4	18
Seminární místnost/den	4	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržní cena za dvoudenní firemní školení je stanovena na 2 510 Kč/osoba. Do tržní ceny není započítán tvrdý alkohol. Ten si hosté budou platit sami nebo bude cena navýšena podle skutečné spotřeby.

5.2.2 Třídenní firemní akce s interaktivním kurzem vaření a sportovní a wellness relaxací

Obsah produktového balíčku pro 70 osob:

- ubytování – 2 noci se snídaní a užitím wellness centra;
- 3 × tříchodový oběd + 2 × nápoj ke každému obědu;
- 3 × coffee break;
- 1 × večeře formou interaktivního kurzu;
- 1 × tříchodové večerní menu s degustací vína;
- pronájem tenisových kurtů/3 hod. (3 vnitřní tenisové kurty).

Tabulka 30: Cenová kalkulace stravování II. (Kč)

Stravování/osoba			
	Kalkulační cena	**Kalkulační**	**Prodejní cena vč.**
3 - chodový oběd + 2× nápoj	52	197	238
3 - chodový oběd + 2× nápoj	57	214	259
3 - chodový oběd + 2× nápoj	57	214	259
Coffee break	10	61	77
Coffee break	15	91	110
Coffee break	10	61	77
Večeře - interaktivní	240	763	92
Večerní menu s degustací vína	480	1 483	1 794
Tržní cena/osoba			**1943**

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31: Cenová kalkulace na ubytování, pronájem seminární místnosti a tenisových kurtů (Kč)

Ubytování, pronájem seminární místnosti a tenisových kurtů/osoba/den		
	Skutečné náklady vč.	**Tržní cena vč. DPH**
Ubytování/noc	253	900
Ubytování/noc	253	900
Seminární místnost	4	18
Seminární místnost	4	18
Seminární místnost	4	18
Pronájem tenisových kurtů/3 hod.	7	39

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržní cena za třídenní firemní školení je stanovena na 3 836 Kč/osoba. Do tržní ceny není započítán tvrdý alkohol. Ten si hosté budou platit sami nebo bude cena navýšena podle skutečné spotřeby.

5.2.3 Letní firemní rodinné prodloužené pobyty

Obsah produktového balíčku (70 osob – 36 dospělých, 34 dětí do věku 13 let)

- ubytování – 2 noci se snídaní a užitím wellness centra;
- 3 × tříchodový oběd + 2 × nápoj ke každému obědu;
- 2 × odpolední svačina;
- 2 × večeře formou bufetu;
- pronájem vnitřních a vnějších tenisových kurtů/5 hod. každý den (celkem 8 kurtů);
- 2 × osobní trenér – každý trenér trénuje po 10 hodin celkem;
- 2 × osoby jako Babby sitters – každý hlídá po 24 hodin celkem.

Tabulka 32: Cenová kalkulace stravování III (Kč)

Stravování/osoba/den			
	Kalkulační cena	**Kalkulační přirážka**	**Prodejní cena vč. DPH**
3 - chodový oběd + 2× nápoj/dětské menu	35	148	179
3 - chodový oběd + 2× nápoj	52	197	238
3 - chodový oběd + 2 × nápoj/dětské menu	35	148	179
3 - chodový oběd + 2× nápoj	52	197	238
Odpolední svačina	10	63	77
Odpolední svačina	15	9	110
Večeře - bufet/děti	218	697	843
Večeře - bufet	311	976	1 180
Večeře - bufet/děti	218	697	843
Večeře - bufet	311	976	1 180
Tržní cena/osoba/dítě			**2 231**
Tržní cena/osoba/dospělý			**3 023**

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Ubytování, pronájem tenisových kurtů, trenér a babby sitting (Kč)

Ubytování, pronájem tenisových kurtů, trenér a babby sitting		
	Skutečné náklady vč. DPH	**Tržní cena vč. DPH**
Ubytování/noc/dospělý	253	900
Ubytování/noc/dítě	253	630
Pronájem 8 tenisových kurtů/10 hod./celkem	612	24 000
2 × Osobní trenér (10 hod.)	5 000	10 000
2 × Babby sitting (24 hod.)	4 800	12 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržní cena za třídenní firemní rodinné prodloužené pobyty je stanovena:

1. Stravování a ubytování/dospělý: 3 923 Kč.
2. Stravování a ubytování/dítě: 2 861 Kč.
3. Pronájem tenisových kurtů: 24 000 Kč.
4. Najmutí 2 osobních trenérů: 10 000 Kč.
5. Najmutí 2 babby sitters: 12 000 Kč.

5.3 Plán výnosů za následujících 5 let v provozní etapě po realizaci investice

Po realizaci investičního záměru dojde k několika cenovým změnám:

1. navýšení cen za restaurační menu o 75 % (navýšení dle konkurenčních cen);

2. navýšení cen dvoulůžkových pokojů o 230 % mimo sezónu (16. 10. – 31. 03.) a nastavení ceny za apartmán (dle konkurenčních cen v okolí);

– cena za dvoulůžkový pokoj pro individuální návštěvníky: 2 100 Kč/noc;

– cena za apartmán pro individuální návštěvníky: 2 940 Kč/noc.

3. navýšení cen dvoulůžkových pokojů o 290 % v hlavní sezóně (01. 04. – 15. 10.) a nastavení ceny za apartmán (dle konkurenčních cen v okolí);

– cena za dvoulůžkový pokoj pro individuální návštěvníky: 2 610 Kč/noc;

– cena za apartmán pro individuální návštěvníky: 3 820 Kč/noc.

4. nastavení zcela nových cen za ostatní služby, které by hotel nabízel (osobní trenér, masér, babby sitting apod.).

5.3.1 Plán výsledku hospodaření za 1. rok v provozní etapě po realizaci investice

V následujícím plánu investic se předpokládá realizace 3 dvou denních firemních akcí do měsíce a obsazenost hotelu v ročních měsících:

- leden – březen 5 %;
- duben – květen 35 %;
- červen – září 80 %;
- říjen – první polovina prosince 40 %
- druhá polovina prosince 80 %.

Počítá se také s tím, že každý individuální hotelový zákazník přespí 1 noc v hotelu.

Tabulka 34: Výsledek hospodaření za rok 2017 (Kč)

Výsledek hospodaření za rok 2017	
Výnosy celkem	25 379 428
Náklady celkem	19 584 900
Výsledek hospodaření před zdaněním	5 794 528

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Plán výsledku hospodaření za 2. rok v provozní etapě po realizaci investice

V následujícím plánu investic se předpokládá realizace 5 dvou denních firemních akcí, 1 třídenní firemní akce do měsíce a obsazenost hotelu v ročních měsících:

- leden – březen 6 %;
- duben – květen 40 %;
- červen – září 85 %;
- říjen – první polovina prosince 45 %;
- druhá polovina prosince 85 %.

Počítá se také s tím, že v měsících červen – září se koná místo tří denní firemní akce letní rodinný prodloužený pobyt a každý individuální hotelový zákazník přespí 1 noc v hotelu.

Tabulka 35: Výsledek hospodaření za rok 2018 (Kč)

Výsledek hospodaření za rok 2018	
Výnosy celkem	30 446 881
Náklady celkem	21 536 492
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 910 389

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Plán výsledku hospodaření za 3. rok v provozní etapě po realizaci investice

V následujícím plánu investic se předpokládá realizace 8 dvou denních firemních akcí, 1 třídenní firemní akce do měsíce a obsazenost hotelu v ročních měsících:

- leden – březen 7 %;
- duben – květen 45 %;
- červen – září 90 %;
- říjen – první polovina prosince 50 %;
- druhá polovina prosince 90 %.

Počítá se opět s tím, že v měsících červen–září se koná místo tří denní firemní akce letní rodinný prodloužený pobyt a každý individuální hotelový zákazník přespí 1 noc v hotelu.

Tabulka 36: Výsledek hospodaření za rok 2019 (Kč)

Výsledek hospodaření za rok 2019	
Výnosy celkem	36 171 162
Náklady celkem	23 139 674
Výsledek hospodaření před zdaněním	13 031 488

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.4 Plán výsledku hospodaření za 4. rok v provozní etapě po realizaci investice

V následujícím plánu investic se předpokládá realizace 10 dvou denních firemních akcí, 2 třídenní firemní akce do měsíce a obsazenost hotelu v ročních měsících:

- leden – březen 8 %;
- duben – květen 50 %;
- červen – září 95 %;
- říjen – první polovina prosince 55 %;
- druhá polovina prosince 95 %.

Počítá se mimo jiné s tím, že v měsících červen – září se koná 7 dvoudenních firemních akcí, 5 tří denních letních rodinných prodloužených pobytů a každý individuální hotelový zákazník přespí 1 noc v hotelu.

Tabulka 37: Výsledek hospodaření za rok 2020 (Kč)

Výsledek hospodaření za rok 2020	
Výnosy celkem	49 591 115
Náklady celkem	27 605 529
Výsledek hospodaření před zdaněním	**21 985 586**

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.5 Plán výsledku hospodaření za 5. rok v provozní etapě po realizaci investice

V následujícím plánu investic se předpokládá realizace 12 dvou denních firemních akcí, 3 třídenní firemní akce do měsíce a obsazenost hotelu v ročních měsících:

- leden – březen 10 %;
- duben – květen 55 %;
- červen – září 100 %;
- říjen – první polovina prosince 60 %;
- druhá polovina prosince 100 %.

Počítá se mimo jiné s tím, že v měsících červen – září se koná 8 dvoudenních firemních akcí, 7 třídenních letních rodinných prodloužených pobytů a každý individuální hotelový zákazník přespí 1 noc v hotelu.

Tabulka 38: Výsledek hospodaření za rok 2021 (Kč)

Výsledek hospodaření za rok 2021	
Výnosy celkem	55 149 055
Náklady celkem	28 524 134
Výsledek hospodaření před zdaněním	**26 624 921**

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Anotace

Diplomová práce „Podnikání a inovace v kongresové turistice“ se zabývá analýzou současného a budoucího ekonomického stavu tenisového centra. Tenisové centrum je součástí kapitálové obchodní společnosti rakouského vlastníka s majoritním podílem. Teoretická část definuje pojem inovace, charakterizuje cestovní ruch a popisuje jeho poptávku, nabídku a marketing. Praktická část analyzuje konkrétní hospodářská data účetních výkazů prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy. Na základě výsledků těchto analýz navrhuje řešení k pozvednutí hospodářské prosperity. Řešením jsou investice do rozšíření hotelové části a vytvoření nových produktových balíčků v oblasti kongresové turistiky.

Klíčová slova

Poptávka, nabídka, marketing, produktový balíček, cestovní ruch, náklady, výnosy, vertikální analýza, horizontální analýza, výsledek hospodaření, kongresový cestovní ruch.

Summary and Keywords

Diploma work “Entrepreneurship and innovation in congress tourism“ is dedicated to analysis of today´s and future economic state of a tennis centre. The tennis centre is part of a capital business company owned by an Austrian having a majority share. Theoretical part defines the term of innovation, characterises tourism and describes its demands, offer and marketing. Practical part analyses concrete economic data of accounting statements by means of horizontal and vertical analyses. Based upon results of this analysis it suggests solution to improving economic prosperity. Investments into enlargement of a hotel part with creating new product packages in the sphere of congress tourism show a solution to this issue.

Keywords

Demand, offer, marketing product package, tourism, costs, revenues, vertical analysis, horizontal analysis, result management, congress tourism.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

1) Beránek, J. a kol. (2013). *Ekonomika cestovního ruchu.* Mag Consulting s.r.o.

2) Boučková, J. a kol. (2003). Marketing (1. vydání). Praha: C. H. Beck.

3) Čertík, M., Attl, P., Sysel, J., & Vitáková, M. (2001). *Cestovní ruch – vývoj, organizace a řízení.* Praha: OFF, s.r.o.

4) Edling, H. (2006). *Volkswirtschaftslehre.* Springer Science & Business Media B. V.

5) Erzová, H. (2012): Podnikatelské prostředí. In M. Vochozka, P. Mulač a kol., *Podniková ekonomika.* Grada Publishing, a.s.

6) Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Ekopress.

7) Hesková, M., Beránek, J., Dvořák, V., Novacká, Ľ., & Orieška, J. (2006). *Cestovní ruch pro vyšší odborné a vysoké školy.* Fortuna

8) Hesková, M., & Štarchoň, P. (2009). *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd.* Praha: Oeconomica.

9) Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. ASPI.

10) Holman, R. (2002). *Mikroekonomie středně pokročilý kurz.* C. H. Beck

11) Hořejší, B., Soukupová, J., Macáková, L. & Soukup, J. (2008). *Mikroekonomie.* Management Press, s. r. o.

12) Jakubíková, D. (2010). *Marketing v cestovním ruchu.* Praha: Grada Publishing, a.s.

13) Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*.(*1. Vydání).* C. H. Beck.

14) Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management (12.vyd., (1.vyd. Grada).* Praha: Grada Publishing, a.s.

15) Malá, V (1999). *Cestovní ruch.* Vysoká škola ekonomická v Praze

16) Malá, V., & kol. (2002). *Základy cestovního ruchu.* Oeconomica

17) Molek, J. (2009). *Marketing sociálních služeb.* Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.

18) Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu.* Praha: Idea servis.

19) Palatková, M., & Zichová, J. (2011). *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Grada.

20) Pavlák, M. (2013). *Ekonomika malých a středních podniků.* Západočeská universita v Plzni

21) Payne, A. (1996). *Marketing služeb.* Praha Grada Publishing, a.s.

22) Petrů, Z. (2007). *Základy ekonomiky cestovního ruchu.* Idea Servis

23) Pitra, Z. (1997). *Inovační strategie.* Grada Publishing, a.s.

24) Přibyl, M. (2013). *Zákazník a servis. (Materiál pro studenty U3V ve školním roce 2013/14).*

25) Ryglová, K., Burian M., & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi.* Grada Publishing, a.s.

26) Srpová, J., & kol. (2010). *Základy podnikání.* Praha: Grada Publishing, a.s.

27) Synek, M., & kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s.

28) Tidd, J., & kol. (2007). *Řízení inovací.* Computer Press a.s.

29) Vaštíková, M., & Janečková, L. (2000). *Marketing služeb.* Praha: Grada Publishing, s r.o.

30) Vaštíková, M., & Janečková, L. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing, a.s.

31) Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Internetové zdroje

1) DG Educatin and Culture – European Commission. (2010) *Základy_inovací_01.* [online]. [cit. 16-02-04]. Citováno z http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Zaklady_inovaci_01.pdf

2) Eulenspiegelnet – Schöppenstedt und Till Eulenspiegel. (2012) *Maslowsche Thesen und Bedürfnispyramide.* [online]. [cit. 16-02-04]. Citováno z www.eulenspiegelnet.de/maslow.pdf

3) Evropský sociální fond v ČR. (2013) *Marketingový mix v cestovním ruchu.* [online]. [cit. 16-02-04]. Citováno z http://vzdelani.sso.cz/sablony/Ekonomika%20cestovn%C3%ADho%20ruchu/VY_32_INOVACE_EKO_261-280/10%20Marketingov%C3%BD%20mix%20v%20cestovn%C3%ADm%20ruchu.pdf

4) Huppertz, M. (2006). *Marketing-Mix.(Seminararbeit).* [online]. [cit. 16-02-04]. Citováno z https://epb.bibl.th-koeln.de/files/118/Marketing-Mix.pdf

5) Oeconomix. *Einkommen und Nachfrage.*[online]. [cit. 16-02-04]. Citováno z www.oeconomix.de/fileadmin/user_upload/pdf/1-09_Einkommen_und_Nachfrage.pdf

6) Omkt.de. *Was ist der Marketing-Mix?* [online]. [cit. 16-02-04]. Citováno z www.omkt.de/marketing-mix/

7) Schulbuchzentrum-online. *Preiselastizität der Nachfrage.*[online]. [cit. 16-02-04]. Citováno z http://files.schulbuchzentrum-online.de/pdf/978-3-8045-6036-9-2-l.pdf

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb 23

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vnitřní prostředí organizace, okolí organizace 9
Tabulka 2: Typy cestovního ruchu 14
Tabulka 3:Klasifikace služeb dle GATT 17
Tabulka 4: Klasifikace služeb dle různých kritérií 17
Tabulka 5: Vývoj nákladů (Kč) 43
Tabulka 6: Spotřeba materiálu a energie (Kč) 44
Tabulka 7: Spotřeba – služby (Kč) 46
Tabulka 8: Osobní náklady (Kč) 47
Tabulka 9: Ostatní provozní náklady (Kč) 48
Tabulka 10: Odpisy, rezervy, komplexní náklady (Kč) 49
Tabulka 11: Finanční náklady (Kč) 50
Tabulka 12: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (Kč) 51
Tabulka 13: Tržby za prodej zboží (Kč) 52
Tabulka 14: Ostatní provozní výnosy (Kč) 53
Tabulka 15: Rentabilita nákladů (ROC) 55
Tabulka 16: Rentabilita celkových aktiv (ROA) 56
Tabulka 17: Obrat celkových aktiv 58
Tabulka 18: Doba obratu pohledávek 59
Tabulka 19: Doba splatnosti krátkodobých závazků 60
Tabulka 20: Krátkodobé závazky, tržby, doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků, potřeba cizích zdrojů 61
Tabulka 21: Debt Ratio I. 62
Tabulka 22: Equity Ratio 63
Tabulka 23: Celková likvidita 64
Tabulka 24: Běžná likvidita 66
Tabulka 25: Peněžní likvidita 67
Tabulka 26: Produktivita zaměstnanců 68

Tabulka 27: Cenová kalkulace na rozšíření hotelu (Kč) 72
Tabulka 28: Cenová kalkulace stravování I. (Kč) 76
Tabulka 29: Cenová kalkulace na ubytování, pronájem seminární místnosti I. (Kč) 76
Tabulka 30: Cenová kalkulace stravování II. (Kč) 77
Tabulka 31: Cenová kalkulace na ubytování, pronájem seminární místnosti a tenisových kurtů (Kč) 77
Tabulka 32: Cenová kalkulace stravování III (Kč) 78
Tabulka 33: Ubytování, pronájem tenisových kurtů, trenér a babby sitting (Kč) 78
Tabulka 34: Výsledek hospodaření za rok 2017 (Kč) 80
Tabulka 35: Výsledek hospodaření za rok 2018 (Kč) 81
Tabulka 36: Výsledek hospodaření za rok 2019 (Kč) 81
Tabulka 37: Výsledek hospodaření za rok 2020 (Kč) 82
Tabulka 38: Výsledek hospodaření za rok 2021 (Kč) 83

10 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj nákladů 44
Graf 2: Spotřeba materiálu a energie 45
Graf 3: Spotřeba – služby 46
Graf 4: Osobní náklady 47
Graf 5: Ostatní provozní náklady 48
Graf 6: Odpisy, rezervy, komplexní náklady 49
Graf 7: Finanční náklady 50
Graf 8: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 51
Graf 9: Tržby za prodej zboží 53
Graf 10: Ostatní provozní výnosy 54
Graf 11: Rentabilita nákladů (ROC) 55
Graf 12: EBIT, celková aktiva 57
Graf 13: Rentabilita celkových aktiv (ROA) 57
Graf 14: Tržby za prodej zboží, služeb, aktiva celkem 58
Graf 15: Obrat aktiv 59
Graf 16: Pohledávky 60
Graf 17: Krátkodobé závazky 61
Graf 18: Nutnost užití cizích zdrojů 62
Graf 19: Aktiva celkem, cizí zdroje 63
Graf 20: Aktiva celkem, vlastní kapitál 64
Graf 21: Oběžná aktiva, krátkodobé závazky 65
Graf 22: Celková likvidita 65
Graf 23: Krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek, krátkodobé závazky . 66
Graf 24: Krátkodobý finanční majetek, krátkodobé závazky 67
Graf 25: Peněžní likvidita 67
Graf 26: Produktivita zaměstnanců, osobní náklady 68

11 Seznam příloh

Příloha 1: Výkaz zisků a ztrát tenisového centra za rok 2013 5
Příloha 2: Rozvaha tenisového centra za rok 2013 6
Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát tenisového centra za rok 2014 10
Příloha 4: Rozvaha tenisového centra za rok 2014 13
Příloha 5: Výkaz zisků a ztrát tenisového centra za rok 2015 17
Příloha 6: Rozvaha tenisového centra za rok 2015 19

12 Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisků a ztrát tenisového centra za rok 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2013

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Tenisové centrum

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Západočeský kraj

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	145	87
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	144	74
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1	13
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	4250	3902
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	4250	3902
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	1624	1397
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1112	827
B. 2.	Služby	10	512	570
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	2627	2518
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	1810	1797
C. 1.	Mzdové náklady	13	1349	1335
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	422	462
C. 4.	Sociální náklady	16	39	0
D.	Daně a poplatky	17	174	160
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1280	1280
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	356	121
H.	Ostatní provozní náklady	27	54	53
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-335	-651

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	22
O.	Ostatní finanční náklady	45	2	1
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	-2	21
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-337	-630
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-337	-630
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-337	-630

Sestaveno dne: 15.3.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Služby

Podpisový záznam:

Příloha 2: Rozvaha tenisového centra za rok 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2013

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Tenisové centrum

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Západočeský kraj

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	38664	16780	21884	23000
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	37886	16780	21106	21444
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
3.	Software	007			0	
4.	Ocenitelná práva	008			0	
5.	Goodwill	009			0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	37886	16780	21106	21444
B. II. 1.	Pozemky	014	1082		1082	1082
2.	Stavby	015	36074	16558	19516	20122
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	730	222	508	240
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027			0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	778	0	778	1520
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	179	0	179	369
C. I. 1.	Materiál	033			0	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			0	
3.	Výrobky	035			0	
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
5.	Zboží	037	179		179	169
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0		0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0		0	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
6.	Dohadné účty aktivní	045			0	
7.	Jiné pohledávky	046	0		0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	478	0	478	1010
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	265		265	373
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	34		34	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6.	Stát - daňové pohledávky	054			0	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	179		179	436
8.	Dohadné účty aktivní	056			0	201
9.	Jiné pohledávky	057	0		0	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	121	0	121	141
C. IV. 1.	Peníze	059	3		3	3
2.	Účty v bankách	060	118		118	138
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	0	0	0	36
D. I. 1.	Náklady příštích období	064			0	36
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3.	Příjmy příštích období	066			0	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	21884	23000
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	21506	21842
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	35600	35600
A. I. 1.	Základní kapitál	070	35600	35600
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080		
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	-13757	-13128
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-13757	-13128
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	-337	-630
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	341	604
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	105	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		
4.	Ostatní rezervy	091	105	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	236	604
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	51	98
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	55	91
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	53	55
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	32	12
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		0
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	45	347
11.	Jiné závazky	114		1
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	37	554
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121	37	554

Sestaveno dne: 15.2.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Služby

Podpisový záznam:

Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát tenisového centra za rok 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2014

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Tenisové centrum

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Západočeský kraj

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	208	145
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	160	144
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	48	1
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	4889	4250
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	4889	4250
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	1792	1624
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1276	1112
B. 2.	Služby	10	516	512
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	3145	2627
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	2623	1810
C. 1.	Mzdové náklady	13	1935	1349
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	604	422
C. 4.	Sociální náklady	16	84	39
D.	Daně a poplatky	17	176	174
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1340	1280
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	327	356
H.	Ostatní provozní náklady	27	72	54
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-739	-335

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	1	2
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	6	-2
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-733	-337
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-733	-337
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-733	-337

Sestaveno dne: 15.3.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Služby

Podpisový záznam:

Příloha 4: Rozvaha tenisového centra za rok 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2014

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Tenisové centrum

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Západočeský kraj

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	39078	18120	20958	21884
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	37886	18120	19766	21106
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
3.	Software	007			0	
4.	Ocenitelná práva	008			0	
5.	Goodwill	009			0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	37886	18120	19766	21106
B. II. 1.	Pozemky	014	1082		1082	1082
2.	Stavby	015	36074	17794	18280	19516
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	730	326	404	508
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027			0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1066	0	1066	778
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	205	0	205	179
C. I. 1.	Materiál	033			0	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			0	
3.	Výrobky	035			0	
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
5.	Zboží	037	205		205	179
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0		0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0		0	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
6.	Dohadné účty aktivní	045			0	
7.	Jiné pohledávky	046	0		0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	698	0	698	478
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	301		301	265
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	34		34	34
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6.	Stát - daňové pohledávky	054			0	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	198		198	179
8.	Dohadné účty aktivní	056			0	0
9.	Jiné pohledávky	057	165		165	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	163	0	163	121
C. IV. 1.	Peníze	059	38		38	3
2.	Účty v bankách	060	125		125	118
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	126	0	126	0
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	126		126	0
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3.	Příjmy příštích období	066			0	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	20958	21884
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	20773	21506
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	35600	35600
A. I. 1.	Základní kapitál	070	35600	35600
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080		
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	-14094	-13757
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-14094	-13757
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	-733	-337
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	185	341
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	105
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		
4.	Ostatní rezervy	091	0	105
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Označení		PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a		b	c	5	6
B. III.		Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	185	236
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	104	12	51
	2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	105		
	3.	Závazky - podstatný vliv	106		
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
	5.	Závazky k zaměstnancům	108	74	55
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	58	53
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	41	32
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		0
	9.	Vydané dluhopisy	112		
	10.	Dohadné účty pasivní	113	0	45
	11.	Jiné závazky	114		0
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	0
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.		Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	0	37
C. I.	1.	Výdaje příštích období	120		
	2.	Výnosy příštích období	121	0	37

Sestaveno dne: 15.3.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Služby

Podpisový záznam:

Příloha 5: Výkaz zisků a ztrát tenisového centra za rok 2015

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2015

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Tenisové centrum

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Západočeský kraj

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	142	208
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	139	160
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	3	48
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	5142	4889
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	5142	4889
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	2181	1792
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1689	1276
B. 2.	Služby	10	492	516
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	2964	3145
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	2736	2623
C. 1.	Mzdové náklady	13	1968	1935
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	678	604
C. 4.	Sociální náklady	16	90	84
D.	Daně a poplatky	17	176	176
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1437	1340
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	120	327
H.	Ostatní provozní náklady	27	82	72
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-1347	-739

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	7
O.	Ostatní finanční náklady	45	2	1
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	-2	6
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-1349	-733
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-1349	-733
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-1349	-733

Sestaveno dne: 15.3.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Služby

Podpisový záznam:

Příloha 6: Rozvaha tenisového centra za rok 2015

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2015

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Tenisové centrum

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Západočeský kraj

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	39213	19557	19656	20958
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	37886	19557	18329	19766
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
3.	Software	007			0	
4.	Ocenitelná práva	008			0	
5.	Goodwill	009			0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	37886	19557	18329	19766
B. II. 1.	Pozemky	014	1082		1082	1082
2.	Stavby	015	36074	19107	16967	18280
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	730	450	280	404
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027			0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1004	0	1004	1066
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	158	0	158	205
C. I. 1.	Materiál	033			0	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			0	
3.	Výrobky	035			0	
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
5.	Zboží	037	158		158	205
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0		0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0		0	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
6.	Dohadné účty aktivní	045			0	
7.	Jiné pohledávky	046	0		0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	720	0	720	698
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	322		322	301
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	80		80	34
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6.	Stát - daňové pohledávky	054			0	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	112		112	198
8.	Dohadné účty aktivní	056			0	0
9.	Jiné pohledávky	057	206		206	165
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	126	0	126	163
C. IV. 1.	Peníze	059	12		12	38
2.	Účty v bankách	060	114		114	125
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	323	0	323	126
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	126		126	126
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3.	Příjmy příštích období	066	197		197	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	19656	20958
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	19424	20773
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	35600	35600
A. I. 1.	Základní kapitál	070	35600	35600
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080		
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	-14827	-14094
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-14827	-14094
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	-1349	-733
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	210	185
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		
4.	Ostatní rezervy	091	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	210	185
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	28	12
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	76	74
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	61	58
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	45	41
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		0
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	0	0
11.	Jiné závazky	114		0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	22	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121	22	0

Sestaveno dne: 15.3.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Služby

Podpisový záznam: